



Approche sur les projets connecteurs :

DES INTERACTIONS CONSTANTES POUR DES RELATIONS
RENFORCÉES ET UN BIEN-ÊTRE COLLECTIF

DOCUMENT D'ORIENTATION

VALARIE VAT KAMATSIKO, SHAMSIA RAMADHAN, NELL BOLTON ET ROBERT GROELSEMA

Couverture intérieure : Photo de couverture Sam Phelps, CRS

© 2021 Catholic Relief Services. Tous droits réservés. 21OS-487852

Ce document est protégé par les droits d'auteur et ne peut être reproduit en totalité ou en partie sans autorisation. Veuillez contacter peacebuilding@crs.org pour obtenir une autorisation. Toute «utilisation équitable» en vertu de la Loi sur le droit d'auteur des États-Unis doit contenir la référence appropriée à Catholic Relief Services.

Table Des Matières

Remerciements	iv
Sigles	v
Introduction et contexte	1
Objectif et destinataires de ce document d'orientation.....	1
Que sont les projets connecteurs(PC) ?.....	1
Qu'est-ce qui éclaire cette orientation pour les PC ?	2
Considérations relatives à la phase de préconception	7
Considérations relatives à la phase de conception.....	11
Considérations relatives à la phase de mise en œuvre	19
Considérations relatives à la phase de retrait progressif et d'évaluation.....	33
Annexe 1 :	
Tableau 1 : Exemples de projets connecteurs de CRS	35
Références	37

Remerciements

Ce document d'orientation a été conceptualisé et rédigé par Valarie Vat Kamatsiko, Shamsia Ramadhan, Nell Bolton et Robert Groelsema. Il convient de reconnaître les perspectives et idées contextuelles exceptionnelles et l'expérience de terrain fournis dans ce processus par le personnel CRS de nos bureaux de pays et partenaires participants. Nous leur sommes reconnaissants pour tout le soutien qu'ils ont fourni au cours du processus d'élaboration du concept, pour leur volonté de partager les informations relatives à leurs projets, lesquelles ont été utilisées pour élaborer ce guide et affiner davantage le document grâce aux révisions. Vous trouverez ci-dessous leurs noms et les pays où ils étaient basés ou représentés lorsqu'ils ont participé à ce processus. Nous leur sommes profondément reconnaissants !

- Alexander Nwokedi (Nigéria)
- Anne O'Brien (Iraq)
- Brezhnev Paasewe (Liberia)
- Cara Bragg (Iraq)
- Caroline Denman (Égypte)
- Melissa Chedid (Iraq)
- Christiane Benoit (Niger)
- Edita Colo Zahirovic (BA)
- Erin Atwell (Égypte)
- Joanna Dadie (Niger)
- Julius Marwa (Tanzanie)
- Majda Behrem-Stojanov (BA)
- Myla Leguro (Philippines)
- Noha Elsebaie (Égypte)
- R. P. Timothy Cosmas Danjuma (Nigéria)

Sigles

A3B	Projet d'application de la méthode liens intérieurs, liens extérieurs, liens intergroupes aux conflits pour les terres à Mindanao (<i>Binding, Bonding, Bridging</i> : 3B en anglais)
AVO	Associations de villes d'origine (<i>Hometown Associations</i> en anglais)
BA	Bosnie-Herzégovine (code de pays : BA)
BOKRA	Projet Création de possibilités de connaissances et d'acceptation religieuse (<i>Building Opportunities for Knowledge and Religious Acceptance</i>)
C4P	Projet Connecter pour la paix (<i>Connect for Peace</i>)
CIRCA	Projet Capacités d'actions communautaires interreligieuses (<i>Capacities for Interreligious Community Action</i>)
CRS	Catholic Relief Services
CTR	Chefs traditionnels et religieux
OALB	Organe administratif local de barangay (village)
PC	Projets connecteurs : <i>connector project</i> , CNP en anglais)
PE	Protocole d'entente (<i>MoU</i> en anglais)
PED	Plan d'exécution détaillé (<i>DIP</i> en anglais)
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
WASH	Eau, assainissement et hygiène (WASH en anglais)



En face de la p. 1 : Événement de cohésion sociale pour le projet CRS «Ita na Ita» qui signifie : De personnes à personnes en sango, à Mbaïki, en République centrafricaine. Photo Sam Phelps, CRS.

Introduction Et Contexte

Catholic Relief Services (CRS) soutient depuis longtemps les communautés en matière de conception et de mise en œuvre de projets connecteurs (CNP en anglais) en tant que composante essentielle des stratégies de l'édification de la paix et de cohésion sociale. Les PC sont de plus en plus utilisés dans un large éventail de programmes. Ils servent d'outil reliant les interventions pour la paix avec le développement et l'aide humanitaire afin d'obtenir des avantages mutuels pour des groupes hétérogènes. En réponse à cette tendance, CRS propose ces conseils vers une approche systématique des PC qui est étayée par l'expérience et les données probantes et qui optimisera leurs effets positifs. L'approche PC enrichit l'ensemble des outils et des méthodologies de CRS qui visent à favoriser des sociétés justes et pacifiques. Comme leur nom l'indique, les PC sont destinés à rapprocher des groupes divisés ou en conflit et sont des mécanismes appropriés pour faire avancer les liens intergroupes : le « troisième B » de la méthodologie 3B de CRS qui est expliquée plus bas (au chapitre 2.0). En tant que plateforme de « liens intergroupes », les PC peuvent être utilisés pour renforcer les relations intergroupes, mais également pour favoriser les relations au sein de groupes confrontés à des divisions et des tensions internes.

Les PC comme une plateforme de « rapprochement » peuvent être utilisés pour renforcer les relations intergroupes mais aussi pour favoriser les relations au sein des groupes qui font l'expérience de divisions intra-groupes et des tensions.

Objectif et destinataires de ce document d'orientation

Ce document offre des conseils concis et pratiques pour les bureaux de pays de CRS et les partenaires qui cherchent à aider des communautés à concevoir et à mettre en œuvre des PC. Le guide décrit une approche éprouvée, basée sur l'expérience unique de CRS avec différents types de PC mis en œuvre au fil du temps dans des contextes variés. Ce guide d'approche des PC s'applique aux PC mis en œuvre dans le cadre de programmes autonomes de l'édification de la paix ou de cohésion sociale, ou qui sont exécutés dans le cadre de programmes intégrés au sein d'autres interventions sectorielles dans des contextes fragiles et touchés par des conflits ou sujets à des tensions et des divisions sociales latentes, telles par exemple que les moyens de subsistance, la sécurité alimentaire, l'éducation, l'eau, assainissement et hygiène (WASH), etc.

Que sont les projets connecteurs(PC)¹?

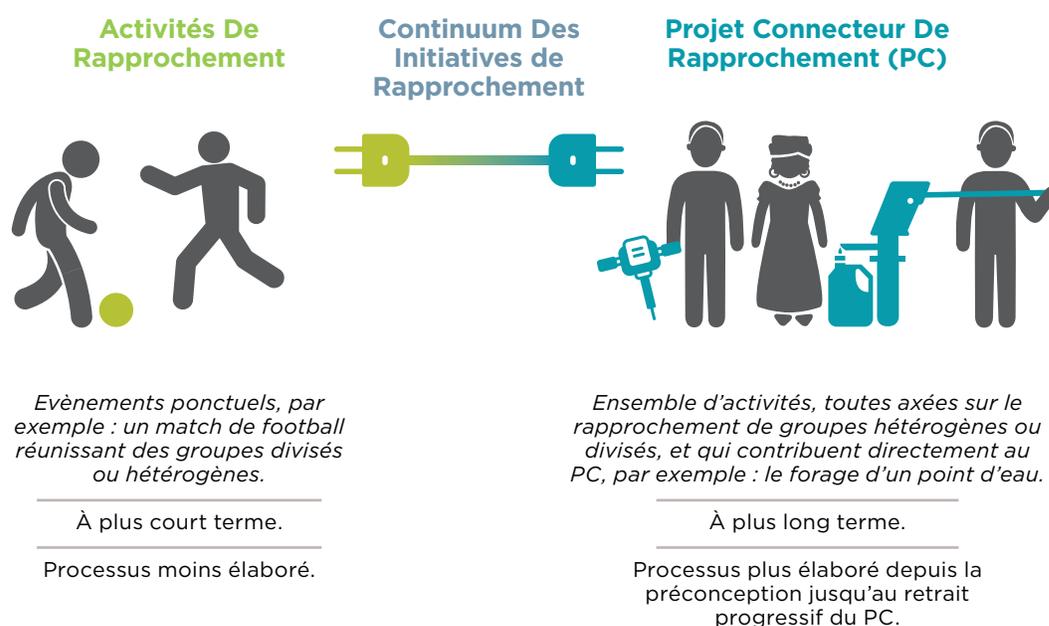
Les projets connecteurs sont des initiatives qui offrent des occasions et incitations d'interactions continues au sein de groupes hétérogènes, en particulier dans ceux qui sont divisés par des conflits ou des tensions, et ils sont conçus, dirigés et mis en œuvre conjointement par ces groupes pour un bénéfice mutuel. Travailler ensemble permet aux participants de ces groupes d'approfondir leur compréhension mutuelle et de renforcer leurs relations, tout en améliorant le bien-être collectif. De cette façon, les projets connecteurs visent à renforcer la cohésion sociale et ils laissent entrevoir une paix durable.

¹ Ces projets peuvent être nommés différemment selon les organisations. Par exemple, *Food for Peace* (FFP) de l'USAID fait référence au concept d'« action collective » qui « se concentre sur le processus de création et de renforcement des liens sociaux en travaillant ensemble vers un objectif commun, et pas seulement le résultat de ce qui est construit ». USAID, 2019. Manuel des indicateurs de Food for Peace. Partie 11 : Suivi des indicateurs pour le développement des activités de sécurité alimentaire. https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/Handbook_Part_II_Annual_Monitoring_Indicators_Aug19_FINAL.pdf. Site visité le 1er avril 2020.

Bien que les PC varient en fonction de leur portée, leur type et leur durée, ils doivent :

- fournir une plateforme pour des interactions continues et des contacts sociaux positifs entre des groupes divisés ou en conflit, leur permettant de mieux se connaître tout en renforçant le respect, la compréhension et la confiance mutuels ;
- aider à approfondir et à élargir le niveau d'engagement entre ces groupes, depuis le dialogue jusqu'à l'action, afin que les groupes divisés puissent aborder, dans la collaboration, leurs besoins et défis communs et fassent avancer leurs intérêts partagés.

Du fait que dans l'idéal, les PC devraient être des plateformes pour des interactions continues, ils pourraient s'inscrire dans le continuum d'initiatives de rapprochement suivant :



Ces orientations visent à soutenir, tout au long de la mise en œuvre, les PC à plus long terme qui requièrent une planification plus élaborée et un contact continu entre des groupes divisés, en conflit ou hétérogènes. Cependant, il est conseillé à ceux qui envisagent de mettre en œuvre des activités plus légères de contacts pour rapprochement de prendre avantage des conseils prodigués dans ce document, en s'appuyant sur les pratiques prometteuses et leçons apprises mises ici en évidence.

Qu'est-ce qui éclaire cette orientation pour les PC ?

Ces conseils s'appuient sur les connaissances et perspectives acquises par CRS et ses partenaires locaux dans la conception et la mise en œuvre de PC, dans des contextes variés. Certaines des expériences de PC qui ont inspiré cette orientation ont été tirées des projets suivants :

- Application de la méthode liens intérieurs, liens extérieurs, liens intergroupes aux conflits pour les terres à Mindanao (projet A3B pour les terres, aux Philippines, 2012 - 2015) ;
- Création de possibilités de connaissances et d'acceptation religieuse (projet BOKRA, en Égypte, 2015 - 2020) ;

- Capacités d'actions communautaires interreligieuses (projet CIRCA I, en Égypte, au Kenya, au Niger, au Nigéria, en Tanzanie et en Ouganda, 2013 - 2016), et projet CIRCA II (au Kenya et au Niger, 2017 - 2020) ;
- Rapprocher pour la Paix (projet C4P, au Libéria, 2017 - 2023) ;
- Projet *PRO-Future* (en Bosnie-Herzégovine, phase I de 2013 - 2017 et phase II de 2017 - 2023) ;
- Et un projet de cohésion sociale au Moyen-Orient (phase I de 2018 - 2020 et phase II de 2020 - 2023).

Ces PC ont concerné des interventions concrètes ou moins matérielles, qui sont maintenant achevées (voir l'exemple de cas n° 1²) ou encore en cours.

L'expérience tirée de différents contextes et types de PC montre que :

- Il s'agit d'un long processus itératif qui requiert d'intégrer dès le début un certain délai dans le plan d'exécution détaillé (PED) pour inclure des périodes de consultation et de recherche de consensus ;
- La mise en œuvre du PC nécessite deux ensembles spécifiques de compétences qui ne sont pas nécessairement l'apanage d'une seule personne : il faut non seulement être en mesure de faciliter les processus de cohésion sociale, mais elle requiert également des compétences techniques dans les secteurs sur lesquels un PC donné peut se concentrer, à savoir sur le développement de l'entrepreneuriat ou sur l'eau, l'assainissement et l'hygiène (WASH), par exemple ;
- Il n'y a pas d'approche universelle, et il faut apporter des adaptations en fonction du contexte ainsi que du type, de la taille et de la portée du ou des PC sélectionnés ;
- Il existe de nombreuses possibilités concernant l'orientation et la structure du PC, et il est important d'avoir un esprit ouvert, d'écouter les communautés affectées et de faciliter leur participation avant d'entreprendre des PC, de même que pendant leur mise en œuvre ;
- Comprendre le contexte et la dynamique des conflits dans les zones cibles, et notamment la diversité des différentes communautés et tout clivage social basé sur l'ethnicité, le clan, la race, la religion, la classe, le genre, l'âge, les moyens de subsistance, etc., sont des points fondamentaux lorsque l'on veut atteindre les objectifs de tout PC ;
- Il est essentiel d'appliquer le principe de « Ne pas nuire » (*DNH* en anglais) lors des prises de décisions de programmation et de rester souple afin de permettre la modification de stratégies et du PED pour répondre aux changements de contexte.

Le tableau 1 en annexe fournit des exemples de PC mis en œuvre par CRS et ses partenaires.

Les chapitres suivants décrivent les éléments clés à prendre en compte lors des étapes de préconception, de conception, de mise en œuvre, de retrait progressif et d'évaluation d'un PC.

² CRS 2019, Évaluation de fin de projet (EFP) du projet d'application de la méthode liens intérieurs, liens extérieurs, liens intergroupes aux conflits pour les terres à Mindanao.



Lors d'un service de prière interreligieux dans la ville de Davao, les dirigeants religieux des trois principaux groupes de Mindanao (musulman, indigène et chrétien) encouragent leurs fidèles à œuvrer pour la paix. Depuis les années 1970, les régions de Mindanao sont en proie à des violences en raison de conflits relatifs à la propriété des terres et au pouvoir politique. Des milliers de personnes ont perdu des parents, leurs maisons ou leurs moyens de subsistance au cours de ces conflits. Photo Laura Sheahan, CRS.

Exemple de cas no 1 :

Philippines : A3B pour les PC de terres communautaires à Mindanao

Le projet Application de la méthode liens intérieurs, liens extérieurs, liens intergroupes aux conflits fonciers à Mindanao (A3B pour les terres) a été mis en œuvre aux Philippines de 2012 à 2015, dans un contexte de revendications territoriales concurrentes entre musulmans (Moros), chrétiens (immigrants) et les peuples autochtones. Les PC ont servi d'initiatives de transition pour améliorer la coopération entre les différents groupes identitaires de la communauté. Les organisations partenaires locales ont travaillé avec les chefs traditionnels et religieux (CTR) et les responsables des organes administratifs locaux des barangays (OALB) au niveau des villages, pour planifier, mettre en œuvre et réaliser 18 PC communautaires (5 à Ampatuan, 3 à Magpet, 5 à Polomolok et 5 à Senator Ninoy Aquino). Les PC ont été :

- A. déterminés à travers des processus participatifs ;
- B. alignés sur les priorités de la communauté sur la base des plans de développement des barangays ;
- C. mis en œuvre par le biais du « système bayanihan » (action concertée de la communauté) ;
- D. guidés par des réglementations et des mécanismes élaborés et approuvés par les communautés ;
- E. étayés par un protocole d'accord signé pour chaque projet entre l'OALB et l'organisation partenaire pour en assurer le soutien organisationnel ;
- F. financés par un financement de contrepartie en espèces ou en nature (notamment, de la main-d'œuvre et de la nourriture) par les communautés et les OALB.

Le coût total des 18 PC a été de 12.560 USD. Le projet A3B pour les terres y a contribué à 61 % (7.660 USD) tandis que la contribution des OALB et des communautés a été de 39 % (4.900 USD). Chaque projet a coûté 698 USD en moyenne.

Résumé des projets connecteurs A3B pour les terres

TYPES DE PROJETS CONNECTEURS	NOMBRE
Amélioration d'installations et de structures de barangay	6
Amélioration de pont piétonnier ou suspendu	2
Éclairage communautaire	1
Amélioration d'établissements de santé	4
Amélioration de l'accès à l'eau et aux toilettes	4
Assainissement et hygiène	1
TOTAL	18

Certaines des femmes participant aux sessions d'échanges sur le « changement le plus significatif » ont signalé que la solidarité et l'unité se sont développées entre les membres de différents groupes identitaires dans leurs communautés au fur et à mesure qu'elles ont travaillé ensemble à des projets de paix communautaire. Entre autres, les peuples autochtones de leurs communautés ont alors collaboré plus activement en participant aux activités communautaires et aux rassemblements de barangays liés au projet A3B. Les CTR et les membres des *Lupong Tagapamayapa* (comités de pacification du village) qui ont participé aux discussions de groupe au cours de l'évaluation ont déclaré que ces PC avaient contribué à améliorer les relations entre les membres de la communauté et qu'ils répondaient à des besoins communautaires importants, en particulier pour les femmes et les enfants.



Norma Laguiban est agent de santé en milieu rural (ASMR) d'un barangay. Elle a fait pression pour obtenir l'inclusion du centre d'allaitement dans son barangay, car au cours de ses 15 années passées en tant qu'ASMR du barangay, elle a vu à quel point cela est difficile pour les mères qui doivent attendre dehors, en plein soleil, sans rien pour s'asseoir. Photo Abril de la Cruz, CRS.

Considérations Relatives À La Phase De Préconception

Il s'agit d'une phase préparatoire au cours de laquelle les bases nécessaires sont posées afin que des groupes hétérogènes ou divisés puissent interagir de manière significative autour de questions d'intérêt mutuel et d'avantages communs. Les considérations recommandées incluent les points suivants :

Analyse de conflit inclusive et participative

Parfois appelée évaluation de conflit, veillez à faire une analyse de conflit tenant compte de la problématique de genre afin d'orienter la conception du PC.

- A. Actualisez l'analyse de conflit existante :** si le PC fait partie d'un projet autonome de l'édification de la paix ou de cohésion sociale, utilisez l'analyse de conflit qui a été employée pour orienter sa conception. Si vous envisagez de mettre en œuvre le PC dans le cadre d'un programme ou d'un projet intégré (un projet de développement ou d'action humanitaire comportant des composantes de l'édification de la paix ou de cohésion sociale, par exemple), reportez-vous à l'évaluation de préconception pour une évaluation de conflit autonome ou une évaluation intégrant des éléments d'analyse de conflit. Dans les deux cas, l'analyse ou l'évaluation existante du conflit est un point de départ utile. S'il s'est écoulé plus d'un an depuis la réalisation de l'analyse initiale, vous devrez actualiser l'analyse du conflit avant d'entamer la conception du PC. Pour des contextes en évolution rapide, l'analyse ou évaluation du conflit devra être actualisée avant même qu'un an ne s'écoule.
- B. Faites une analyse de conflit là où elle n'a pas été faite :** dans les cas où aucune analyse ou évaluation de conflit n'aura été effectuée, CRS et ses partenaires de mise en œuvre devront mener une évaluation ou une analyse de conflit rapide, inclusive et participative, qui tienne compte de la problématique de genre, et implique les communautés que le PC cible directement, afin d'assurer une bonne compréhension du contexte. Vous pourrez utiliser le [Guide de base pour praticiens occupés](#)³ de CRS.
- C. Faites part de l'analyse de conflit** aux représentants des groupes que le PC a l'intention de cibler à travers un processus inclusif et participatif. Ceci est important à plus d'un titre : (1) ces groupes particuliers peuvent ne pas avoir été directement impliqués dans l'analyse et cela leur donne alors l'occasion de la valider et de la nuancer davantage ; (2) cela facilite une compréhension commune des différents aspects du ou des conflits ; (3) cela favorise l'appropriation par ces groupes de l'analyse et des processus ultérieurs. Ces trois éléments sont absolument essentiels si des groupes divisés doivent rechercher conjointement des solutions durables à des problèmes d'intérêt commun.

³ Évaluations des conflits, de la gouvernance, des questions de genre, de la protection et des jeunes : Guide de base pour praticiens occupés. Catholic Relief Services, troisième édition : mai 2017. Disponible sur <https://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/evaluations-des-conflits-de-la-gouvernance-des-questions-de>

D. Utilisez les analyses de conflits pour guider les décisions en matière de PC : en plus de faciliter la compréhension des conflits et des enjeux et de la dynamique contextuels correspondants, l'analyse de conflit fournit des indications pour permettre de guider les décisions sur :

- les groupes ou les traits identitaires qu'il faudra inclure dans le PC depuis la conception jusqu'au retrait progressif. Bien qu'il puisse y avoir une diversité de groupes ou de traits identitaires dans le contexte ciblé, vous devrez décider qui inclure en fonction des lignes de faille critiques, des divisions, des tensions, etc., que vous avez l'intention de traiter au moyen du PC. L'analyse des conflits devrait aider à clarifier les lignes de faille lorsque plusieurs traits identitaires se chevauchent, et que les lignes de conflit ne sont pas évidentes. En d'autres termes : qui doit rapprocher le PC et pourquoi ? Cette question doit être étudiée en la reliant à la définition et aux objectifs des PC comme indiqué au chapitre 1.0 ci-dessus.
- Quels types d'interventions doivent être entrepris pour préparer les groupes hétérogènes à travailler efficacement ensemble, en particulier ceux qui sont divisés par des conflits et des tensions, pour mettre en œuvre un PC (voir ci-après des conseils plus détaillés sur la volonté et la bonne disposition des groupes) ?
- Quels sont les besoins communs, les intérêts mutuels et les valeurs partagées sur lesquels le PC peut être conçu ou construit ?
- Quels sont les indicateurs liés au contexte que l'on peut envisager d'utiliser lors de la conception du PC pour permettre le traçage de changements dans les relations entre les groupes hétérogènes ou divisés que l'on devra rapprocher au moyen des processus du PC ?
- Quelles sont les considérations à prendre concernant la sensibilité aux conflits dans tous les aspects du PC, depuis la conception jusqu'au retrait progressif ?
- En s'appuyant sur l'analyse du conflit, les processus de programmation du PC devront éviter d'exacerber involontairement les diviseurs et les sources de tension préexistants dans ce contexte tout en renforçant les rapprochements et capacités locales pour la paix.

L'analyse de conflit, ainsi que des engagements antérieurs pris par les groupes cibles, devraient vous aider d'évaluer leur volonté et préparation à collaborer sur un PC.

Volonté et bonne disposition des groupes hétérogènes ou divisés à travailler ensemble

L'analyse de conflit, ainsi que des engagements antérieurs pris par les groupes cibles, doivent vous aider à évaluer leur volonté et bonne disposition à collaborer sur un PC. Des travaux préliminaires peuvent être nécessaires pour préparer ces groupes à s'engager dans une action commune avant qu'ils puissent concevoir et mettre en œuvre conjointement le PC. Déterminez quels sont les groupes qui devront entreprendre le processus sur les « liens extérieurs » à l'intérieur d'un même groupe (intragroupe) et comment ce processus devra évoluer (pas nécessairement de manière linéaire, mais peut-être itérative) vers des activités de « liens intergroupes » (entre deux groupes ou plus) incluant le PC. Dans certains cas, les activités initiales de rapprochement devront permettre de donner une impulsion à un processus de PC à plus long terme et de susciter de l'enthousiasme pour celui-ci, ouvrant ainsi la porte à des processus de liens intragroupes et de liens intergroupes plus introspectifs qui pourraient s'avérer nécessaires. Déterminez également si des interventions relatives aux « liens intérieurs » peuvent s'avérer nécessaires.

Ceci est brièvement expliqué ci-dessous :

1. Interventions relatives aux **liens intérieurs** visant à susciter la réflexion personnelle, explorer et briser ses propres stéréotypes et préjugés, développer la conscience et le respect de « l'autre » et des différences, aider les individus à acquérir des compétences pour aborder les conflits de manière saine et susciter leur introspection pour comprendre leurs émotions profondes et sentir comment les gérer de façon constructive et y faire face, notamment pour faire face au stress et aux traumatismes. Les individus découvrent et apprécient également leur rôle dans l'édification de la paix et de la cohésion sociale dans leur société.
2. Interventions relatives aux **liens extérieurs** visant à renforcer ou reconstruire les relations *au sein* d'une communauté ou d'un groupe dont les membres sont réunis par des caractéristiques ou des traits identitaires semblables, les préparant à un engagement concret avec « l'autre ». Dans la sécurité relative de leur propre communauté ou groupe, ils travaillent sur leurs points communs et sur leurs différences, leurs compréhensions et opinions divergentes et leurs visions différenciées de l'avenir. Ces liens extérieurs aident la communauté ou le groupe à rassembler ses préoccupations, ses besoins et ses priorités, ce qui lui permet de les exprimer plus facilement lors des contacts avec « l'autre ».
3. Interventions relatives aux **liens intergroupes** visant à réunir deux communautés ou groupes (voire plus) qui ont des caractéristiques ou des traits identitaires différents ou qui sont en conflit, afin de résoudre des problèmes d'intérêt mutuel et interagir de façon ciblée de façon à obtenir un bénéfice mutuel dans un espace sûr. Les liens intergroupes créent des formes plus grandes de confiance, créant ainsi le type de plateformes polyvalentes d'action collective qui peuvent permettre aux communautés divisées ou en conflit de concentrer leur énergie et leurs efforts sur l'avancement de leur programme commun. Il s'agit de développer une compréhension mutuelle en termes : d'analyse historique, d'analyse conjointe des problèmes et des incidents conflictuels, de génération d'informations collectives de résolution d'un incident conflictuel, d'élaboration d'une vision commune et de réalisation de tout cela à travers des activités et projets connecteurs. L'un des éléments clés réside dans le soutien aux communautés ou aux groupes touchés, qui ont établi des formes étendues de confiance entre eux grâce à des processus de tissage de liens intergroupes, afin de nouer des liens avec les institutions étatiques et non étatiques, en s'engageant de manière constructive. Par exemple, avec le marché, les sociétés culturelle ou traditionnelle, les organisations religieuses, les organisations et groupements civils, les ONG, etc., dans le double objectif qui est de renforcer les relations sociales et de réduire les inégalités, l'exclusion et les divisions dans un environnement d'égalité des chances pour tous. Les communautés ou groupes ayant tissé des liens intergroupes rassemblent leurs ressources et amplifient leur voix autour de demandes regroupées, et s'engagent avec les institutions pour lutter contre les injustices sociales ancrées dans les systèmes et les structures qui sapent la construction de sociétés pacifiques et solidaires sur le plan social.

Les processus de tisser des liens intérieurs, des liens au sein du groupe, et des liens intergroupes (jeter des ponts) ont des possibilités de soutenir des liens de nature verticale entre les communautés et leurs dirigeants, les structures et les institutions.

Les processus relatifs aux liens intérieurs, liens extérieurs et liens intergroupes créent l'occasion de soutenir des liens de nature verticale entre les communautés et leurs dirigeants, structures et institutions. Pour en savoir plus sur les liens intérieurs, extérieurs et intergroupes, se reporter à la méthodologie de cohésion sociale de CRS ([3B/4D](#)).⁴

4 Les liens qui unissent : la reconstruction de la cohésion sociale dans les communautés divisées. CRS, 2017. <https://ics.crs.org/fr/les-liens-qui-unissent-la-reconstruction-de-la-cohesion-sociale-dans-les-communaut-es-divisees>

Lignes directrices pour les participants de la communauté ou du groupe

Préparer toutes les lignes directrices qui peuvent être nécessaires pour permettre une implication efficace des participants de la communauté ou du groupe ainsi que des autres parties prenantes, et pour rationaliser et rendre clairs les processus du PC lors de ses différentes étapes. Cela peut entraîner la simplification de processus ou la traduction des lignes directrices dans une langue accessible aux participants.

Par exemple :

- A. **Envisager de simplifier le cycle du PC** afin qu'il soit compris par les participants et les parties prenantes au niveau communautaire, car un grand nombre d'entre eux peut ne pas être familiarisé avec le déroulement d'un programme (entre autres, l'identification du ou des besoins, la conception, le démarrage, la mise en œuvre et la clôture du PC, tout en les incitant à utiliser de bonnes pratiques de gestion, notamment le suivi et l'apprentissage pour qu'ils puissent s'améliorer tout au long du cycle du PC). Tirez parti des dossiers projet de CRS : [ProPack I](#) et [ProPack II](#)⁵ pour simplifier le cycle de projet du PC.
- B. **Préparer des lignes directrices et des modèles de processus** jugés nécessaires et appropriés, par exemple des conseils sur la détermination d'un PC approprié, la sélection des participants au PC, l'établissement du comité de gestion du PC, la mobilisation des ressources communautaires, un modèle simple de PC pour guider la conception du PC, etc. CRS et ses partenaires doivent déterminer les lignes directrices et les processus qui peuvent être créés conjointement avec les participants de la communauté, et quelles sont les décisions qui doivent être prises par l'équipe de projet pour fournir un cadre clair ou pour assurer la conformité avec les attentes des bailleurs de fonds ou des autorités gouvernementales. Il est recommandé de présenter toute directive ou tout modèle élaboré par l'équipe (à savoir, plutôt que dans la co-création) aux participants afin de recueillir leurs commentaires, leurs nouvelles considérations contextuelles et finalisation au cours de la phase PC appropriée afin d'en obtenir de leur part la compréhension, l'adoption et l'appropriation. Reportez-vous aux chapitres ci-dessous qui fournissent plus de conseils sur ces étapes et processus (notamment, sur le comité de gestion, la sélection des participants au PC, etc.).

⁵ ProPack I, Le dossier projet de CRS, Guide pour la conception des projets et la rédaction des documents de projets à l'intention des gestionnaires de projets de CRS. CRS, 2005 : <https://ics.crs.org/fr/propack-i-french>, et ProPack II, Le dossier projet de CRS, Guide pour la gestion et la mise en œuvre de projets pour les gestionnaires de projets et de programmes de CRS. CRS, 2007 : <https://ics.crs.org/fr/propack-ii>

Considérations Relatives À La Phase De Conception

Cette phase intervient après que les participants représentant des groupes hétérogènes ou divisés aient entrepris les activités préparatoires suggérées au chapitre 2.0 et se soient montrés prêts et consentants à collaborer sur un PC pour en tirer un bénéfice mutuel. Les considérations clés comprennent les points suivants :

Le processus de sélection doit être aussi participatif, consultatif, inclusif, équitable et transparent que possible pour éviter tout risque de ressentiment et exacerber les tensions existantes qui pourraient saboter le succès du PC.

Sélection des participants pour créer conjointement le PC

Du fait que toutes les personnes appartenant à des groupes hétérogènes ou divisés des communautés cibles ne peuvent pas participer à la création conjointe du PC, veillez à sélectionner un nombre adéquat de participants en vous guidant sur les critères de sélection élaborés lors de la phase de préconception et sur votre compréhension du contexte du conflit (voir le chapitre 2.0 pour l'analyse du conflit). Diffusez-le en tant que projet de critère et demandez l'avis d'un large éventail de parties prenantes pour obtenir leur adhésion et leur acceptation.

Le processus de sélection doit être aussi participatif, consultatif, inclusif, juste et transparent que possible afin d'éviter tout risque de ressentiment envers le processus et d'éviter d'exacerber les tensions existantes, ce qui saboterait le succès du PC. Le PC devra être créé de façon conjointe avec la participation de représentants des groupes hétérogènes ou divisés que le PC a l'intention de rapprocher, en incluant des participants hommes et femmes et en tenant compte des âges, comme il convient. Les groupes concernés doivent faire confiance à ceux qui les représentent pour concevoir conjointement le PC. Voir l'exemple de cas no 2 du projet CIRCA I en Tanzanie qui démontre l'importance de la délicatesse dans la sélection des participants au PC.



Des participants des communautés musulmane et chrétienne prennent part à un atelier de guérison des traumatismes dans le cadre du projet de Partenariat interconfessionnel pour la consolidation de la paix en République centrafricaine (CIPP) soutenu par l'USAID et ses partenaires, à Boda, en République centrafricaine, le 13 septembre 2019. Photo Sam Phelps, CRS.



Des membres du groupe *Nkuyu Coffee* font sécher du café sur des étagères surélevées dans le village d'Igale, en Tanzanie, le 13 juin 2019. Ces jeunes participent au projet *Kahawa ya Kesho* (qui signifie «Le café de demain»), une initiative sur cinq ans financée par la fondation *Hanns R. Neumann Stiftung* et mise en œuvre par *Catholic Relief Services*. L'objectif du projet est d'augmenter les possibilités de subsistance et de renforcer l'autonomisation économique des jeunes villageois âgés de 18 à 35 ans dans les hautes terres du sud de la Tanzanie. Le projet vise à augmenter durablement la production de café, à impliquer les jeunes dans les chaînes de valeur inclusives du café, à renforcer les compétences entrepreneuriales et commerciales et à diversifier les activités de subsistance des jeunes villageois et de leurs familles. Photo Will Baxter, CRS.

Exemple de cas no 2 :

Tanzanie : L'importance d'un processus de sélection des participants inclusif, participatif et transparent pour la phase de conception du PC

Il existait un historique de tensions entre deux groupes religieux à Dar es Salam. Le projet Capacités d'action communautaire interreligieuse (CIRCA I) de CRS a eu pour objectif de rassembler ces communautés de confessions différentes pour résoudre leurs différends, et vivre et travailler ensemble en harmonie, en utilisant des plateformes de jeunes. Des groupes de jeunes issus de trois organisations religieuses faïtières : le Conseil musulman de Tanzanie, le Conseil chrétien de Tanzanie et la Conférence épiscopale de Tanzanie, ont été soutenus pour mettre en œuvre des projets connecteurs, en particulier en matière d'aviculture et de jardinage.

L'institution coordinatrice a mobilisé 15 jeunes des trois organisations faïtières pour participer à ce projet. Lors des phases initiales, les activités ont été focalisées sur la préparation des jeunes à entreprendre des PC. Les jeunes ont activement participé à tous les modules de formation sur l'édification de la paix et la cohésion sociale.

Cependant, alors que le projet procédait à l'identification du PC et aux discussions sur qui générerait et ferait le suivi, il a été noté un manque d'engagement de la part des jeunes, en particulier pour ce qui est du rôle de leurs chefs religieux à travers leurs organisations faïtières respectives. L'une des organisations faïtières a connu des querelles internes de leadership qui ont divisé les jeunes en deux camps par rapport au chef religieux qui les avaient nommés pour participer aux activités du projet CIRCA. Afin de résoudre ce différend qui affectait la mise en œuvre du projet, les jeunes ont exprimé le désir d'être indépendants dans la mise en œuvre des PC et de ne participer à aucune organisation faïtière. Cependant, cela n'a pas été possible, car l'objectif de CIRCA était justement de renforcer la capacité des organisations religieuses existantes à s'engager de manière proactive dans des projets d'actions interreligieuses conjointes. Ces querelles ont affecté la recherche d'un consensus sur les projets connecteurs et la gestion des ressources. Après un suivi très étroit de la situation, il a été découvert que le processus de sélection des jeunes participants n'avait pas fait émerger le jeune adéquat qui représenterait l'intérêt supérieur des autres jeunes, mais qu'il avait plutôt porté sur la domination du leadership au sein de l'institution. Il y avait donc des problèmes persistants à résoudre parmi les jeunes qui étaient engagés dans la conception des PC concernant la gestion des ressources financières.

Une leçon apprise importante a résidé dans le fait qu'il est primordial de minimiser ou d'éliminer l'influence des luttes internes de pouvoir au sein des organisations partenaires de mise en œuvre concernant l'identification des participants au PC à travers un processus de sélection guidé par des critères convenus. Il était essentiel de promouvoir un processus inclusif, participatif et transparent dans la sélection des jeunes participants afin de garantir que tous s'approprient le processus dès le départ et, par la suite, participent efficacement au succès et à la durabilité des PC.

Soutenir le processus de création conjointe

Il devra s'agir d'un processus participatif dirigé par la communauté impliquant des participants soigneusement sélectionnés, comme cela est expliqué ci-dessus. On attend de CRS et de ses partenaires de mise en œuvre qu'ils soutiennent et accompagnent le processus, générant une plus grande volonté des participants d'entreprendre et de mener des actions.

Le processus proposé suivant est générique et doit être adapté au contexte :

- A. Mettez au clair le but du ou des PC, les ressources disponibles, les délais, le rôle de la communauté ou des groupes participants et le rôle de CRS et de ses partenaires de mise en œuvre. Gérez les attentes dès le départ. Insistez dès le début sur le fait que tout PC doit servir deux objectifs principaux et ceux-ci doivent tous deux être pris en compte dans le processus de création conjointe (voir l'exemple de cas no 4 d'un projet mis en œuvre au Moyen-Orient) :
 - Au moins un objectif ou résultat visant à contribuer à transformer le conflit ou à remédier aux divisions et à construire ou reconstruire et renforcer les relations ;
 - Au moins un objectif ou résultat visant à répondre à un besoin identifié de développement partagé ou à résoudre un problème commun, etc.
- B. Présentez les points saillants de l'analyse de conflit en mettant l'accent sur l'obtention d'une compréhension commune des difficultés, des préoccupations ou des problèmes communs, de ce qui les relie et de la reconnaissance de l'existence d'intérêts partagés qu'ils pourront faire avancer ensemble en vue de leur bénéfice mutuel et du bien commun.
- C. À partir de l'analyse de conflit et de leur compréhension contextuelle, associez les participants à la discussion et à l'établissement d'un consensus sur le besoin ou le problème commun qu'ils rencontrent et qu'ils aimeraient traiter conjointement en travaillant ensemble.
- D. Impliquez les participants dans l'identification conjointe d'une ou de plusieurs solutions au besoin ou au problème commun pour obtenir un bénéfice mutuel. Insistez sur la nécessité de sélectionner des solutions intégrées localement afin qu'ils soient en mesure d'exploiter les ressources existantes, de participer efficacement et de diriger la mise en œuvre.
- E. Impliquez les participants dans l'identification conjointe des PC possibles, qui sont alignés sur la ou les solutions qu'ils auront identifiées à l'étape précédente, et qui apportent des avantages mutuels aux groupes hétérogènes ou divisés de la communauté. Guidez-les pour sélectionner le PC le mieux adapté à la situation et le plus réaliste parmi les nombreux projets qu'ils auront pu identifier sur la base de certaines des considérations suivantes :
 - Ressources requises pour le PC par rapport aux ressources disponibles que CRS fournit à la communauté.
 - Contributions communautaires à la mise en œuvre et au maintien du PC. Il peut s'agir d'une contribution en nature : qu'est-ce que la communauté ou les participants sont prêts à offrir ? Ce point est également un moyen de renforcer l'appropriation et l'engagement des membres de la communauté. Envisagez le recours à des ressources disponibles localement et explorez la possibilité d'utiliser les capacités locales et les structures existantes, selon le cas.

CRS et ses partenaires de mise en œuvre sont censés soutenir et accompagner le processus, en générant la volonté des participants à prendre et à mener des actions.

- Obligations légales dans le contexte. Existe-t-il des obligations légales applicables aux PC proposés ? Par exemple, le groupe est-il tenu de s'inscrire auprès des autorités locales, régionales ou nationales ? Y a-t-il besoin d'une accréditation ? Y a-t-il des normes à respecter ? Le bureau de pays de CRS dispose-t-il d'un guide sur le type d'activités qu'il peut entreprendre dans ce pays particulier ?
 - Restrictions du bailleur de fonds sur ce qui peut et ne peut pas être fait.
 - Des connaissances spécialisées et une expertise technique sont-elles requises lors de la conception du PC et de son déploiement ? Ces capacités sont-elles facilement disponibles ou faudra-t-il les chercher à l'extérieur ? Par exemple : des connaissances spécialisées et une expertise technique requises pour réhabiliter des forages existants ou faire de nouveaux forages, ou pour l'apiculture et la transformation du miel, etc.
- F. Lorsque le PC le mieux adapté et le plus réaliste aura été accepté, présentez aux participants le modèle de PC préparé plus tôt pendant la phase de préconception, pour en discuter ensemble, dégager un consensus et compléter le projet. Un modèle simple de conception de PC permettra de faciliter les prises de décisions des participants sur le besoin ou le problème à résoudre, les objectifs qu'ils entendent atteindre (tant relationnels que développementaux), les stratégies et les activités qu'ils ont l'intention d'entreprendre, accompagnées des échéanciers correspondants, la structure de gestion, les partenaires avec lesquels ils ont l'intention de travailler, les ressources nécessaires et la manière de mobiliser celles-ci, leurs considérations pour la transition et la durabilité, etc.
- G. Impliquez les participants dans la sélection d'un comité ou d'une équipe de gestion du PC qui sera représentatif de la diversité de la communauté ou des groupes divisés que le PC a l'intention de rapprocher, et qui devra comprendre à la fois des participants hommes et femmes et tiendra compte des âges, comme il conviendra. Offrez des orientations sur l'établissement et la sélection du comité de gestion du PC et, si cela n'a pas été fait plus tôt au cours de la phase de préparation (voir chapitre 2.0), donnez l'occasion aux participants de façonner ces orientations et critères. Il est important que la sélection se fasse après que ceux qui seront sélectionnables et ceux qui seront sélectionnés aient compris les attentes, les rôles et les responsabilités du comité de direction du PC. Il est vital que les participants sélectionnent des personnes de confiance ayant une bonne réputation dans la communauté, qui respectent « l'autre » et ont une capacité de leadership et de résolution de problèmes. Ce comité prendra le leadership pour s'assurer que les participants au PC soient constamment mobilisés, que les activités acceptées soient mises en œuvre conjointement et que les délais soient respectés.

Accompagnement depuis le démarrage jusqu'à la phase de mise en œuvre

Cette période requiert un accompagnement rapproché du comité de gestion du PC, des participants et des parties prenantes concernées. C'est au cours de cet accompagnement que les compétences pratiques nécessaires à l'amorçage du PC seront transférées à toutes ces parties précitées. Les compétences nécessaires varient et dépendent du type de PC (voir l'exemple de cas no 3 au Libéria pour le renforcement des capacités qu'il a fallu que C4P entreprenne pour préparer les associations de villes d'origine à mettre en œuvre les PC). Les participants au PC



Eunice Bellewah est une jeune entrepreneuse qui cuisine et vend des collations, juste aux abords de la capitale du Libéria, Monrovia. Photo Michael Stulman, CRS.

et le comité de gestion peuvent également avoir besoin d'un accompagnement lors de la mise en relation avec diverses parties prenantes, notamment avec le leadership et les autorités locales au cours des étapes initiales pour rechercher les approbations et le soutien nécessaires avant la mise en œuvre du projet. Le laps de temps nécessaire entre le démarrage et la phase de mise en œuvre varie selon le type de PC et le contexte.

Exemple de cas no 3 :

Libéria : jeter les bases de la mise en œuvre du PC

Connect for Peace (C4P), financé par le CMM de l'USAID, a entrepris des PC avec des associations de villes d'origine (AVO) originaires de Nimba, mais basées à Monrovia, la capitale du Libéria, avec leurs communautés de parenté à Nimba. Les PC mis en œuvre ont porté sur la réhabilitation d'un pont reliant les communautés en conflit, l'agriculture communale entre les femmes de trois communautés ethniques différentes (à savoir, la Gio, la Mano et la Mandingue), la construction de maisons d'hôtes par des femmes en tant qu'initiative d'autoassistance, la construction et la réhabilitation d'une salle de réunion, hôtel de ville pour le règlement des différends communautaires et l'accueil de réunions communautaires, et la construction d'une clinique communautaire pour aider à fournir des services de santé de qualité.

C4P s'est appuyé sur les forces des AVO pour mettre en œuvre ces PC. Les AVO ont une forte influence sur les prises de décisions dans leurs communautés de parenté. Les AVO sont souvent consultées pour orienter le cheminement de leurs communautés chaque fois qu'elles sont confrontées à une situation conflictuelle. Les AVO font également office de « gardiens du temple », à savoir qu'elles défendent le patrimoine traditionnel de leurs communautés de parenté. Les AVO qui ont été sélectionnées par les communautés du projet avaient peu de connaissances préalables en matière de conception, gestion et mise en œuvre de projets. Elles n'étaient pas enregistrées conformément aux lois du Libéria et disposaient à peine de comptes bancaires et de secrétariats fonctionnels pour mettre en œuvre de manière professionnelle un projet ou une activité de rapprochement. L'équipe du projet C4P et ses partenaires ont relevé ce défi en proposant des formations sur les compétences générales en matière de conception, gestion, mise en œuvre et établissement de rapports d'un projet, et en fournissant des modèles qui ont été approuvés pour être utilisés sur le projet.

Les AVO ont suivi la formation administrative et opérationnelle de base de CRS pour mieux comprendre comment gérer une organisation communautaire. Elles ont été sensibilisées à la façon d'obtenir des documents officiels pour leurs AVO. L'unité de consolidation de la paix du bureau de pays a fourni des conseils pendant le processus d'enregistrement des AVO. À la suite de ces orientations, cinq AVO ont été enregistrées en tant qu'entités juridiques au Libéria, dont Nimba Kwado, la plus grande AVO. Cependant, la question des AVO disposant de secrétariats fonctionnels n'a pas encore été résolue. Les dirigeants de ces groupes de parenté utilisaient des réunions hebdomadaires pour informer leurs membres. Ils ont également travaillé avec les membres sur une base volontaire pour s'assurer que leurs activités soient bien mises en œuvre.



Une sœur franciscaine parle avec Maha, chef de projet CRS en Égypte. Photo Mark Melia, CRS.

Considérations Relatives À La Phase De Mise En Œuvre

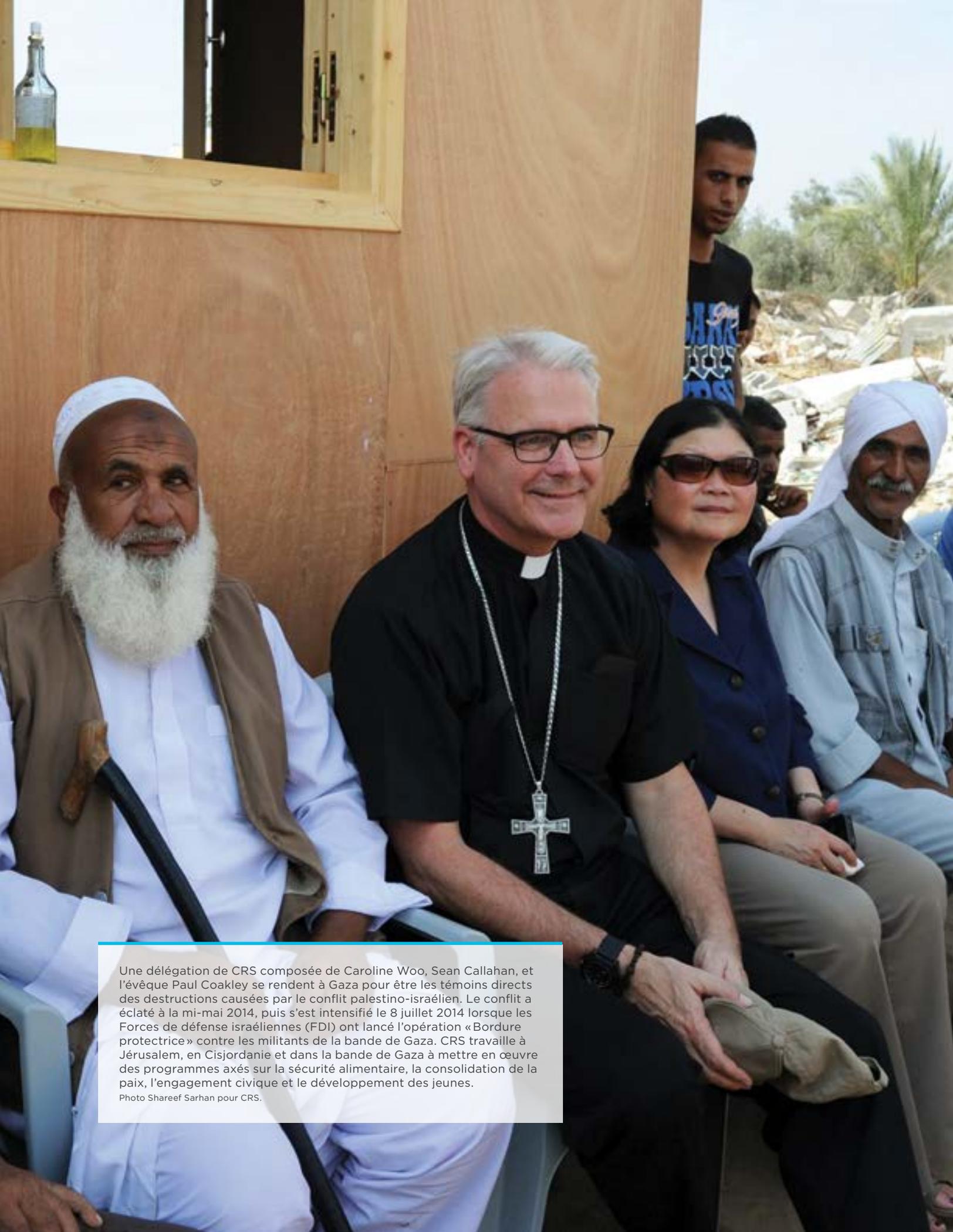
Ce point s'appuie naturellement sur la phase de conception du PC. Les considérations clés comprennent les points suivants :

Mise en œuvre et gestion conjointes

En s'appuyant sur les valeurs de collaboration nourries lors de la phase de création conjointe, on favorise un environnement de mise en œuvre et de gestion conjointes du PC. La mise en œuvre et la gestion conjointes visent à offrir des possibilités de contacts sociaux continus et d'interactions constructives entre des groupes hétérogènes, et en particulier ceux qui sont divisés par des conflits et des tensions, tout en répondant à une préoccupation commune. Certains éléments à considérer incluent :

- A. La participation inclusive :** la mise en œuvre conjointe peut être stimulée par une sélection rigoureuse des participants directs au projet, comme cela est proposé aux chapitres 2.0 et 3.0 (voir également l'exemple de cas no 4 d'un projet mis en œuvre au Moyen-Orient). Les groupes ciblés doivent être équitablement représentés au moyen d'un processus qui minimise la probabilité d'exacerber involontairement les conflits, les tensions et le ressentiment entre eux, comme cela est suggéré plus haut par exemple. L'analyse des conflits menée lors de la phase de préconception doit permettre de faciliter la compréhension des diversités et divisions existantes et des dynamiques associées. En outre, les critères et le processus de sélection doivent tenir compte de la dynamique contextuelle de genre, en veillant par exemple à ce que les femmes et les hommes soient équitablement représentés parmi les participants directs (voir ci-dessous pour en savoir plus sur les considérations liées au genre et aux jeunes).
- B. Le leadership, la gestion et les prises de décision du PC :** des mécanismes devront être conçus pour que le comité de gestion inclusif du PC soit transparent et redevable envers tous et non pas seulement envers le groupe auquel il est affilié. Les processus décisionnels devront être définis, clairs et acceptés, et englober les principes de transparence, de participation inclusive, d'intégrité, d'équité et de respect de la diversité. Ceci est important pour maintenir les groupes hétérogènes ou divisés engagés dans une mise en œuvre conjointe pour un bénéfice mutuel. Dans l'idéal, les membres du comité de gestion du PC posséderont des compétences appropriées, telles que la gestion de base du cycle du PC, ou des compétences en résolution de problèmes et en gestion de conflits pour faire face à tout problème émergent entre les participants directs au projet ainsi qu'entre le comité du PC et le leadership local ou la communauté élargie. En cas de besoin, prenez le temps de doter l'ensemble du comité des compétences nécessaires. Le comité devra également être en mesure de s'engager verticalement avec le leadership, les institutions et leurs structures concernés (les autorités locales, traditionnelles et religieuses, par exemple) pour obtenir d'eux un soutien, pour pouvoir négocier ou avoir une influence sur les

La mise en œuvre et la gestion conjointes ont pour but de fournir possibilités d'un contact social durable et d'interactions constructives entre groupes divers, en particulier ceux qui sont divisés par des conflits et des tensions, tout en abordant une préoccupation commune.



Une délégation de CRS composée de Caroline Woo, Sean Callahan, et l'évêque Paul Coakley se rendent à Gaza pour être les témoins directs des destructions causées par le conflit palestinien-israélien. Le conflit a éclaté à la mi-mai 2014, puis s'est intensifié le 8 juillet 2014 lorsque les Forces de défense israéliennes (FDI) ont lancé l'opération «Bordure protectrice» contre les militants de la bande de Gaza. CRS travaille à Jérusalem, en Cisjordanie et dans la bande de Gaza à mettre en œuvre des programmes axés sur la sécurité alimentaire, la consolidation de la paix, l'engagement civique et le développement des jeunes.

Photo Shareef Sarhan pour CRS.

Exemple de cas no 4 :

Moyen-Orient : assurer un leadership et une participation représentatifs et inclusifs

Le projet a soutenu la mise en œuvre de PC dans l'une des régions les plus hétérogènes où vivent des personnes d'ethnies et de croyances multiples. La région ciblée connaît des conflits à multiples facettes qui varient selon les lignes religieuses, ethniques, tribales et politiques. Le projet avait pour buts :

(1) l'engagement des jeunes et des leaders communautaires pour renforcer les relations entre les différents groupes dans la région ciblée ;

(2) le développement de compétences en matière de moyens de subsistance chez les jeunes, afin qu'ils soient préparés pour démarrer une petite entreprise ou trouver des possibilités d'emploi.

Lors de la première phase du projet, 13 projets connecteurs ont été soutenus.

L'équipe du projet s'est attachée à assurer un processus de planification et de mise en œuvre inclusif et participatif tout au long de la phase de mise en œuvre du projet connecteur. Avant de mettre en œuvre leurs projets, les jeunes participants ont présenté leurs idées de projets aux dirigeants communautaires. L'objectif de ces réunions structurées était d'encourager les jeunes à rechercher du soutien et de fournir des conseils aux dirigeants sur la façon adéquate de fournir des retours d'informations efficaces sur les idées de projets des jeunes. Les dirigeants communautaires se sont également engagés à fournir un soutien pendant le processus de mise en œuvre.

Outre l'inclusion des leaders, l'équipe du projet visait à s'assurer que les jeunes participaient activement et sur un pied d'égalité. Le personnel du projet a réparti les différents rôles que les jeunes assumeraient dans leur équipe. Par exemple, l'équipe a nommé un trésorier, un détenteur de clés (pour la boîte postale), un acheteur, un secrétaire, un coordinateur hebdomadaire, etc. Le personnel communautaire s'assurait que les rôles étaient remplis par divers groupes ethniques et religieux et les alternaient périodiquement. Cela a permis d'atténuer les tensions potentielles au sein de l'équipe en permettant une participation et une répartition des responsabilités plus égales.

questions liées au PC (consulter le chapitre 5 sur la participation civique dans le [Guide de mobilisation des gouvernements](#)⁶ pour en tirer des idées).

- C. **Le suivi conjoint des progrès** : le suivi du PC pour évaluer les progrès et décider des ajustements à apporter pour le reste du cycle du PC doit être effectué par une équipe diversifiée et inclusive. En plus du suivi des progrès vers les objectifs de «développement», les progrès vers l'amélioration des relations entre des groupes divisés ou hétérogènes connaissant des tensions ou des conflits doivent faire l'objet d'un suivi. Il faut donc guider les participants au PC lors de la phase de conception, afin de leur permettre d'identifier

6 *Engaging Government, A CRS Guide for Working for Social Change* (Mobilisation des gouvernements, un guide de CRS pour travailler au changement social), CRS, 2018 : https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/egg_final_web.pdf

deux catégories d'indicateurs de progrès contextuellement pertinents : (i) des indicateurs mesurant les progrès vers l'achèvement d'un pont communautaire ou d'un point d'eau ; (ii) des indicateurs montrant les progrès vers l'amélioration des relations entre les groupes hétérogènes ou divisés qui participent au PC (voir la [banque d'indicateurs de cohésion sociale](#)⁷ pour trouver des exemples d'indicateurs).

Les efforts de suivi doivent également porter sur la surveillance de toute dynamique changeante dans le contexte d'un conflit. Ce suivi du contexte doit permettre d'orienter toutes les décisions de programmation prises, afin que les processus et les activités du PC évitent d'aggraver involontairement toute dynamique sociale et conflictuelle indésirable, existante ou émergente, mais qu'ils les nourrissent positivement. [Le mini-baromètre de la cohésion sociale](#)⁸ de CRS pourra être utilisé comme indicateur de contexte. Il est nécessaire d'adopter une gestion souple et adaptative afin de favoriser une réponse efficace aux dynamiques changeantes, non seulement pour éviter de nuire, mais également pour faire face rapidement aux développements imprévisibles du contexte opérationnel. Par exemple, le projet A3B pour les terres a adopté une approche proactive, souple et adaptative. Grâce à des réunions mensuelles régulières, des consultations avec les participants, un suivi et un mentorat réguliers, A3B pour les terres a été en mesure de résoudre les problèmes émergents et de répondre aux conditions changeantes dans un environnement opérationnel instable, en apportant les modifications nécessaires au plan d'exécution détaillé (PED) et en réajustant les délais. Un autre exemple d'approche souple et adaptative est présenté dans l'exemple de cas no 5 concernant la Bosnie-Herzégovine.

Les efforts de surveillance doivent également prêter attention à tout changement dynamique dans le contexte du conflit.



Des Serbes de Bosnie, qui ont été emprisonnés dans des camps pendant la guerre de 1992-1995 (qui a fait 100.000 morts) en Bosnie-Herzégovine, participent au deuxième cycle de l'action « Choisir la paix ensemble » de CRS Bosnie-Herzégovine. Photo Sam Tarling pour CRS.

7 *Social Cohesion Indicators Bank, Illustrative Indicators to Measure Changes in Social Cohesion* (Banque d'indicateurs de cohésion sociale, Indicateurs illustratifs pour mesurer les changements dans la cohésion sociale). CRS, 2019 : https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/crs_social_cohesion_indicators_bank-jl-websingle_1.pdf

8 *Le mini-baromètre de la cohésion sociale : un outil pour évaluer et renforcer la cohésion sociale dans les communautés divisées*, CRS, 2019 : https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/fr_mini-social_cohesion_barometer_0.pdf

Exemple de cas no 5 :

Bosnie-Herzégovine : Importance de la compréhension et du suivi du contexte

PRO-Future est un projet pluriannuel financé par l'USAID et axé sur la promotion de la consolidation de la paix en Bosnie-Herzégovine (BA). Le projet est mis en œuvre dans un contexte difficile, caractérisé par un environnement politique instable, des vues opposées sur le passé, une rhétorique ethnonationaliste qui divise, le déni persistant des crimes de guerre, un système éducatif qui divise, qui a été créé et utilisé pour séparer les jeunes selon des critères ethniques et religieux, etc. Ces questions contextuelles sont autant d'obstacles potentiels pour les activités de rapprochement qui visent à impliquer tous les acteurs, groupes ethniques, citoyens et dirigeants du pays. Le projet repose sur cinq piliers (les domaines de travail) pour traiter les problèmes d'après conflit dans la société de Bosnie-Herzégovine, à savoir : les médias, la politique, les victimes de guerre, l'éducation et culture de la jeunesse, et les sphères religieuses.

PRO-Future a adopté le principe de ne pas nuire, le tissage de relations et coopération avec les citoyens et les dirigeants locaux, la transparence de la communication, un suivi régulier du contexte communautaire ainsi qu'une gestion souple et adaptative pour faciliter sa mise en œuvre efficace dans ce difficile contexte.

L'équipe du projet a dû maintenir ses yeux et oreilles à l'affût de tout changement dans le contexte. Même des événements à faible risque peuvent par exemple être perçus comme étant inquiétants dans certaines communautés locales sensibles. Par le passé, l'équipe du projet avait pour objectif d'organiser une série d'activités culturelles à Srebrenica en tant qu'interventions « légères » pour soutenir le processus de réconciliation et continuer à réduire l'intolérance interethnique exacerbée par les événements actuels, tels que l'incident de janvier 2019 impliquant des élèves du primaire qui promouvaient le fascisme en référence à la Seconde Guerre mondiale et à la guerre locale des années 90. La première activité culturelle, qui a été organisée en coopération avec des représentants municipaux et des ONG locales, fut la représentation de la chorale multiethnique d'enfants « Maison des bonnes tonalités » lors de la célébration de la journée municipale de Srebrenica. Alors que la journée et l'activité avaient été soigneusement sélectionnées et avaient pour but d'être un lien dans la communauté locale, l'événement a dû être annulé. Les parents des enfants de la chorale ont décidé de ne pas soutenir l'activité, car ils n'étaient pas sûrs du contenu complet de l'événement. Par conséquent, ils considéraient l'activité comme un risque possible.

L'équipe *PRO-Future* n'a pas voulu pousser pour un changement pour lequel la communauté n'était pas prête. Au lieu de cela, l'équipe a organisé une série de visites aux membres de la communauté locale pour discuter et explorer de nouvelles façons de promouvoir les activités de rapprochement.

Adhésion et soutien des principales parties prenantes

La mise en œuvre efficace du PED nécessitera l'adhésion et le soutien des parties prenantes de la communauté ciblée, identifiées comme étant les parties principales. Les parties prenantes principales varieront selon le contexte et le type de PC sélectionné. Par exemple : les parties prenantes principales d'un PC axé sur la réhabilitation d'un pont communautaire pourront être différentes de celles d'un PC conçu pour établir un centre de petite enfance, un jardin entrepreneurial pour la paix ou un tournoi sportif pour la paix. Une cartographie et une analyse des parties prenantes, menées dans le cadre de l'analyse de conflit pour orienter la

conception du projet, devraient être utiles pour déterminer quelles sont les parties prenantes principales du PC. Les parties prenantes principales peuvent inclure : les groupes hétérogènes ou les groupes divisés de la communauté cible, les dirigeants locaux (les autorités locales, les chefs religieux et traditionnels, par exemple), les responsables de la sécurité, les partenaires d'exécution du projet, etc.

Certains éléments à prendre en compte incluent :

A. Un protocole d'entente (PE) : l'obtention d'un protocole d'entente ou protocole d'accord est considérée comme étant une bonne pratique pour définir la relation entre les parties principales impliquées dans le PC et pour exprimer les attentes, les exigences et les responsabilités mutuellement acceptées de chacun. Un PE exprime également le désir et l'engagement des parties principales à collaborer à un PC et à le mener à bon terme. Afin d'assurer un soutien organisationnel aux PC complétés dans le cadre du projet A3B pour les terres à Mindanao, aux Philippines, un PE a été signé entre les organes administratifs locaux de barangays (OALB) et l'organisation partenaire de CRS pour chacun des 18 PC qui ont été mis en œuvre (voir l'exemple de cas no 1). De même, CRS a signé des PE en Bosnie-Herzégovine, dans le cadre d'une « Plateforme pour la construction de la paix » partagée avec les maires des communautés locales afin de renforcer le soutien au projet, et incluant les activités de rapprochement.

B. Considérations contextuelles dans la recherche de l'adhésion et du soutien locaux : il est recommandé qu'avant de mettre en œuvre des PC, les responsables de la mise en œuvre du projet s'assurent qu'ils ont l'adhésion et le soutien des parties prenantes principales en raison des rôles importants et du soutien qu'ils sont censés fournir aux PC. Ces tâches peuvent inclure la mobilisation des communautés pour la participation, la fourniture d'une approbation avant le début du PC, la garantie de la sécurité des participants au PC, etc. Cette adhésion et ce soutien sont également importants pour minimiser les éventuelles actions néfastes visant à saboter ou à saper la paix et la cohésion sociale, en particulier par des fauteurs de troubles dans un contexte de tensions et de conflits.

Il est impératif de comprendre les nuances contextuelles avant de rechercher l'adhésion et le soutien locaux. Par exemple : alors qu'il était important de s'assurer de l'engagement des partenaires de mise en œuvre, le projet CIRCA II au Niger a appris qu'il était tout aussi vital de s'assurer de l'engagement des parties prenantes principales telles que les chefs religieux et les autorités locales avant de démarrer la mise en œuvre des PC. Dans le cas du projet Connect for Peace (C4P) au Libéria, les PC dont le financement d'amorçage a été approuvé, ont demandé le soutien des chefs de communauté et des anciens, plutôt que celui des autorités locales. Bien que ces chefs et anciens ne fassent pas officiellement partie des autorités locales, ils contrôlent l'essentiel du fonctionnement quotidien de la communauté. En s'appuyant sur cette compréhension, l'association de villes d'origine a recherché leur adhésion avant de soumettre la demande de PC. En Égypte, pour le projet BOKRA, il fut absolument nécessaire d'obtenir l'adhésion et l'approbation du gouvernement pour les activités de rapprochement avant qu'elles ne puissent commencer. Certaines des activités de rapprochement ont dû être reportées en attendant de recevoir l'habilitation de sécurité nécessaire.

Une cartographie et une analyse des parties prenantes réalisées dans le cadre de l'analyse du conflit pour informer la conception du projet, devraient être utiles pour établir qui sont les principales parties prenantes du PC.

Capacité à mettre en œuvre et à gérer efficacement un processus de cycle de vie de projet connecteur

Des efforts doivent être déployés pour évaluer et, s'il le faut, pour renforcer la capacité du personnel, des partenaires et des participants principaux de la communauté, par exemple, les comités de gestion du PC, dans la gestion du cycle de vie du projet connecteur, depuis sa conception jusqu'à son évaluation. L'accent doit également être mis sur le renforcement des capacités pour faciliter un processus participatif de cycle de vie de projet qui inclut les groupes hétérogènes ou divisés que le PC compte rapprocher. L'expérience a montré que ce type de capacité peut ne pas exister ou être inadéquate parmi les parties prenantes qui sont censées concevoir, gérer et mettre en œuvre les PC au niveau communautaire, malgré la grande étendue des connaissances locales qu'elles apportent.

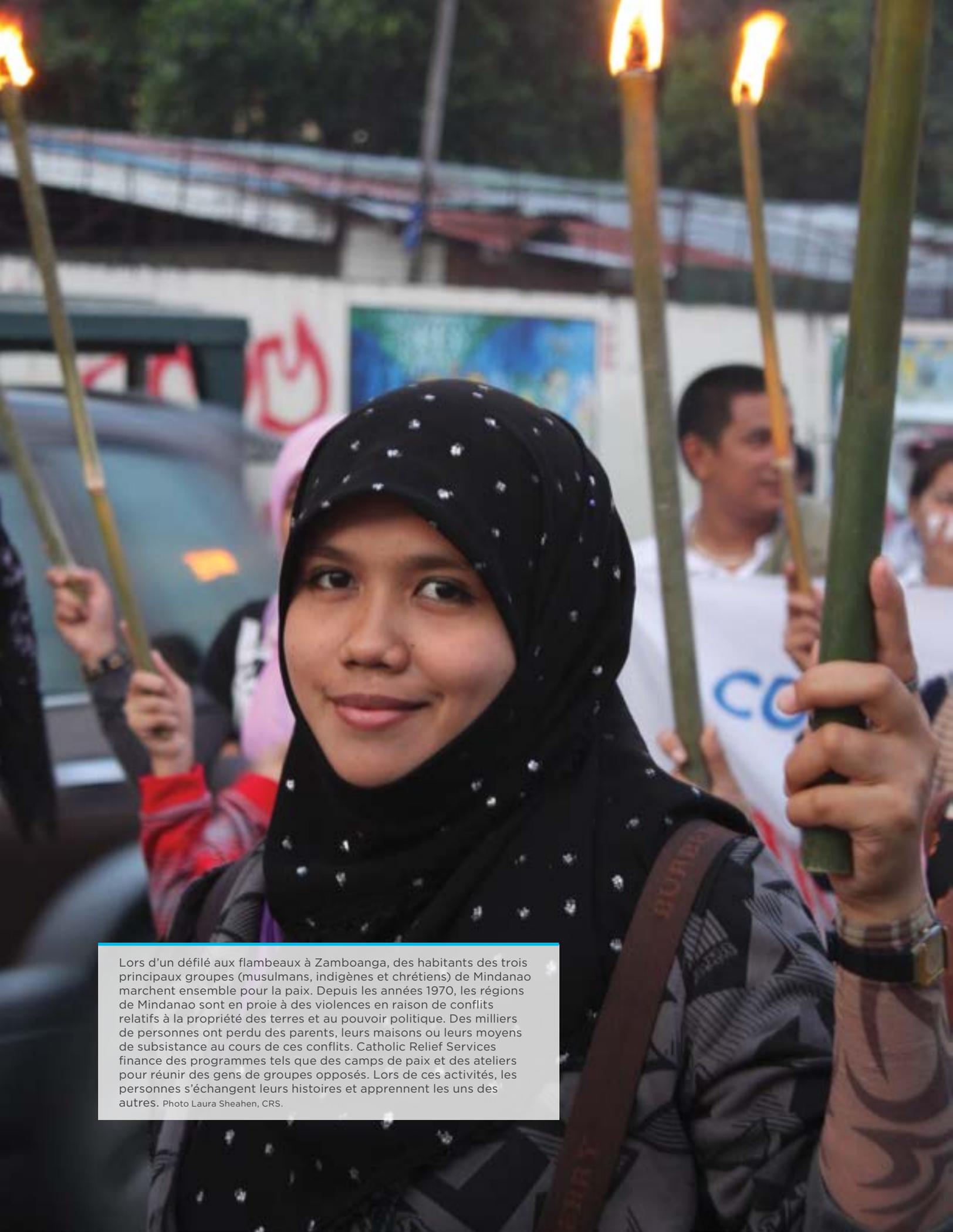
Il faut s'efforcer d'évaluer, et si nécessaire, renforcer la capacités du personnel, partenaires et communautés clés participant au projet.

Au Moyen-Orient, le projet a dû par exemple doter le personnel de terrain de CRS, ses partenaires et le personnel communautaire de terrain de compétences complémentaires nécessaires pour faciliter un processus de conception de projet et pour pouvoir gérer la mise en œuvre des PC par des jeunes, telles qu'une formation sur la façon d'élaborer un budget et un échéancier, ainsi que la manière d'évaluer les risques et les mesures d'atténuation. Au Libéria, le projet Connect for Peace (C4P) a découvert que les associations de ville d'origine, sélectionnées par les communautés du projet pour mettre en œuvre les PC, avaient une connaissance limitée du cycle de vie d'un projet. Ces associations de ville d'origine n'étaient pas enregistrées conformément aux lois du Libéria et disposaient à peine de comptes bancaires et de secrétariats fonctionnels pour mettre en œuvre de manière professionnelle un PC. Par conséquent, l'équipe du projet C4P et ses partenaires ont dispensé une formation concernant la conception, la gestion, la mise en œuvre et l'établissement de rapports de projet et ont fourni des modèles de PC pour faciliter et guider le processus. De même, en Bosnie-Herzégovine, le projet PRO-Future (en sa phase 1) a fourni des connaissances et des compétences techniques en matière de consolidation de la paix aux partenaires du projet et au personnel communautaire. L'objectif était de doter le personnel et les partenaires d'un niveau suffisant de connaissances et de compétences en matière de consolidation de la paix pour faciliter la mise en œuvre efficace des PC, telles que la compréhension de la dynamique et de la violence communautaires, qui inclut la violence structurelle, l'approche des 3B, le principe de ne pas nuire, et le renforcement des compétences en matière de résolution de conflits, de médiation et d'analyse.

Transferts de ressources efficaces lorsqu'un financement de démarrage est fourni pour le PC

De nombreux programmes de CRS, qu'ils soient autonomes ou intégrés, prévoient un budget pour les PC. Les mécanismes de mise à disposition de ces fonds aux exécutants du PC ont été variés et dépendaient de la nature et de la durée du PC sélectionné, de qui était responsable de la mise en œuvre (partenaire local, administration locale, organisation communautaire ou association, groupe communautaire, etc.), de considérations contextuelles telles que la disponibilité et l'accès aux services bancaires, etc. Par le biais des projets, CRS a transféré des financements pour les PC de diverses manières, par exemple au moyen de petites subventions⁹. On trouve plus de détails dans l'exemple de cas no 6 sur la façon dont certains projets ont géré le financement des PC.

⁹ De nombreux programmes intégrés peuvent utiliser des mécanismes semblables (que ce soit par choix, ou dicté par les bailleurs de fonds). Dans le cas où des programmes de petites subventions seraient administrés pour encourager les PC, la totalité des étapes de ce guide pourra ne pas s'appliquer. L'accent pourra être mis sur la façon dont les candidats démontreront comment ils assureront les normes minimales d'inclusion et de participation. Déterminez lequel des conseils précédents sera le plus réalisable dans ce cas de figure, pour lequel l'accent peut être davantage mis sur les processus et les modèles et moins sur l'accompagnement pratique ou même la sélection des participants, la formation du comité de gestion, etc.



Lors d'un défilé aux flambeaux à Zamboanga, des habitants des trois principaux groupes (musulmans, indigènes et chrétiens) de Mindanao marchent ensemble pour la paix. Depuis les années 1970, les régions de Mindanao sont en proie à des violences en raison de conflits relatifs à la propriété des terres et au pouvoir politique. Des milliers de personnes ont perdu des parents, leurs maisons ou leurs moyens de subsistance au cours de ces conflits. Catholic Relief Services finance des programmes tels que des camps de paix et des ateliers pour réunir des gens de groupes opposés. Lors de ces activités, les personnes s'échangent leurs histoires et apprennent les uns des autres. Photo Laura Sheahan, CRS.

Exemple de cas no 6 : Gestion du financement d'amorçage de projet connecteur

Projet ProFuture (Bosnie-Herzégovine). Les personnes, les groupes et les organisations des communautés ciblées demandent de petites subventions selon des catégories spécifiées pour mettre en œuvre leurs idées de réconciliation et de consolidation de la paix. Par exemple : *Petites subventions pour le dialogue interreligieux* : Les activités soutenues par ces subventions permettent aux chefs religieux de renforcer les relations entre eux, d'organiser des rassemblements communs et des visites de lieux de souffrance au niveau local. *Petites subventions pour les municipalités* : les activités financées par ces subventions comprennent la commémoration conjointe de sites locaux de souffrance partagée, ainsi que des activités culturelles et religieuses qui créent des espaces sûrs permettant d'accroître la confiance mutuelle et de s'échanger des récits différenciés. Les subventions sont gérées et mises en œuvre par les autorités municipales locales. *Petites subventions pour les initiatives locales* : il s'agit d'une possibilité de financement souple permettant aux municipalités de mener des initiatives locales incitant à une participation de traits identitaires et origines religieuses différents et promouvant la réconciliation avec force.

A3B pour les terres (Mindanao, aux Philippines). Le projet a fourni un « fonds d'action pour la paix » pour de petits projets communautaires afin de répondre aux préoccupations de la communauté identifiées par ses propres membres au moyen d'un processus participatif. D'un coût moyen de 20.000 pesos philippins (465 USD), l'objectif de ces projets a été de préparer les différents groupes à travailler d'abord les uns avec les autres sur des questions non directement liées au conflit sur les terres, afin de renforcer leur confiance mutuelle et d'améliorer leurs relations avant d'entreprendre des activités de liaisons intergroupes liées aux conflits dans leurs communautés. Ces projets impliquaient également une approche de collaboration et de partage des coûts. Dans au moins 10 barangays, les coûts du projet ont dépassé les 20.000 PHP fournis par CRS, le reste du montant ayant été fourni par les OALB. Dans tous ces cas, les OALB et les membres des communautés ont fourni la main-d'œuvre et les matériaux. Les fonds ont été acheminés vers des organisations partenaires qui se sont engagées auprès des organes administratifs locaux et des groupes au sein des communautés. Les organes administratifs locaux ont également fourni une aide de contrepartie (en nature et financier) aux PC.

C4P (Libéria). Un financement d'amorçage a été fourni aux associations de ville d'origine (AVO) et à leurs communautés de parenté pour soutenir leurs PC. Une demande de subvention d'amorçage a été lancée et les AVO ont été invitées à postuler pour une possibilité de financement sur la base des critères suivants : *le PC doit fonctionner selon des objectifs clairement définis, doit démontrer une implication communautaire active et promouvoir une paix positive. Les fonds ont été transférés une fois le formulaire CRS d'approbation de financement de l'AVO signé par la direction de l'Association. Ce formulaire donnait mandat à la direction pour autoriser une personne à recevoir le financement par chèque pour le compte de l'AVO. Une fois cela fait, le formulaire approuvé était utilisé pour émettre le chèque au nom de la personne autorisée pour soutenir la mise en œuvre du PC.* Dans certaines communautés du projet, les chefs et les anciens ont fourni un soutien en nature au projet ou activité approuvée en tant que co-financement, contribuant au plafond de la subvention d'amorçage de CRS de 2.000 USD par PC.

CIRCA II (Niger). Des fonds d'amorçage pour les PC ont été accordés à tous les groupes (femmes et jeunes) ciblés par le projet. Ce montant était déjà prévu dans le budget du projet : 6000 USD par PC en moyenne. Les fonds pour les PC ont été transférés à l'organisation partenaire de mise en œuvre, le diocèse catholique de Maradi, après qu'elle ait soumis une proposition qui mettait en valeur le processus de sélection des participants, les activités de renforcement des capacités pour transférer les compétences à la communauté et un mécanisme pour permettre à la communauté de gérer son PC après la fin du projet. Cela impliquait la signature d'un accord de sous-partenariat entre CRS et le diocèse, lequel était suivi d'un transfert de fonds.

Considérations relatives au genre et aux jeunes

L'implication et la participation effectives dans les PC des femmes et des jeunes, ainsi que d'autres groupes marginalisés et minoritaires, requièrent un caractère volontariste de compréhension de leurs expériences, capacités et défis spécifiques et la planification d'interventions orientées grâce à cet entendement. L'analyse des conflits de genre menée pour orienter la conception du PC doit être utilisée pour élaborer la planification de la mise en œuvre, en tenant compte de la façon dont les normes de genre (l'ensemble des attentes sociétales et culturelles sur la façon dont les femmes, les hommes, les garçons et les filles devraient se comporter) dans le contexte donné influenceront l'implication et la participation effectives des femmes et des hommes ainsi que des jeunes femmes et jeunes hommes dans les PC. Des mesures devront être mises en place pour éliminer les obstacles à la participation effective des femmes, des jeunes (femmes et hommes), des groupes marginalisés et minoritaires, tout en tenant compte des traditions, de la culture et de la religion des personnes, afin d'éviter de déclencher ou d'exacerber des tensions ou des conflits. Celles-ci pourront inclure l'élimination d'obstacles liés aux normes de genre traditionnelles ou culturelles, ou l'élimination de limitations de capacités de leadership et, lors de la planification des activités, la prise en compte d'un calendrier saisonnier et d'activités spécifiques au genre dans les communautés, etc. Voir l'exemple de cas no 7 du projet BOKRA mené en Égypte en tant qu'exemple de considérations visant à améliorer la participation des jeunes.

Exemple de cas no 7 :

Égypte : Faire des efforts pour impliquer efficacement les jeunes

En Égypte, l'expérience du projet BOKRA montre qu'il est impératif de consacrer l'attention nécessaire aux considérations de genre et de jeunesse lors de la mise en œuvre des PC. BOKRA a connu des retards dans la mise en œuvre de certaines activités en raison de l'indisponibilité des jeunes du fait qu'ils étaient parfois occupés à passer des examens scolaires, à travailler en dehors des villages ou en raison du mois sacré du ramadan ou de célébrations chrétiennes. Pour résoudre ce problème, les partenaires de mise en œuvre ont élaboré un calendrier d'activités en évitant d'en programmer pendant les célébrations chrétiennes et musulmanes, et ils ont consulté les jeunes sur sa pertinence.

Par ailleurs, CRS a rencontré un autre problème au cours du dernier trimestre de mise en œuvre : celui-ci consistait à impliquer les jeunes pendant l'épidémie de COVID-19 et la période de confinement. Par conséquent, toutes les réunions de préparation des PC ont dû se dérouler en virtuel. Une fois le confinement levé, les jeunes ont mis en place des PC en réponse à la pandémie, tels que la désinfection des lieux publics les plus visités.

Bien que le projet ait engagé les jeunes femmes en tant qu'agents de changement (en plus de cibler les filles comme les garçons scolarisés), BOKRA n'a ciblé que les jeunes hommes pour les activités du PC et a raté ainsi l'occasion d'impliquer les jeunes femmes. En se remémorant cette lacune, l'équipe du projet recommande d'impliquer les jeunes hommes et jeunes femmes dans les PC pour les rendre inclusifs en matière de genre.

Pour finir, les initiatives communautaires se sont révélées être un outil efficace pour tisser des liens entre les jeunes et entre ceux-ci et leurs communautés. Ces actions communes ont créé chez les jeunes un sentiment de responsabilité envers l'amélioration de leurs communautés, tout en permettant également que la communauté voie dans les jeunes la capacité de diriger le changement et pas seulement celle d'en parler.



Des représentants de la Protection civile et des opérations d'aide humanitaire européennes (ECHO) visitent le programme d'éducation accélérée à l'École communautaire de réfugiés au Caire. Photo Karim Nabil pour CRS.

Des enseignements analogues ont été tirés de CIRCA II au Niger sur la participation effective des femmes et des jeunes aux PC. Voir les détails dans l'exemple de cas no 8.

Exemple de cas no 8 : Niger : Considérations pour une participation effective des femmes et des jeunes aux PC

CRS Niger, en partenariat avec le diocèse catholique de Maradi et la Commission islamo-chrétienne, a mis en œuvre le projet Capacités d'actions communautaires interreligieuses (CIRCA II) à Agadez et à Birni N'Konni. Dans ces communautés, il existe une relation relativement pacifique entre la majorité musulmane et la petite minorité chrétienne. Cependant, des violences sporadiques à connotation religieuse déstabilisent les relations entre les groupes religieux. Les effets de la violence de Boko Haram accroissent encore les tensions. Dans ce contexte, CIRCA II a adopté une approche préventive des conflits. Parmi les autres interventions, quatre PC ont été mis en œuvre à Agadez et à Birni N'Konni, avec des femmes et des jeunes ciblés en tant que participants principaux.

Au cours du temps, l'équipe du projet a constaté la démotivation progressive des jeunes par rapport à leur implication dans les activités. La raison en était que certains jeunes avaient espéré tirer personnellement profit du projet. Ceci a conduit au départ de certains membres, et a impliqué le renouvellement du groupe, en remplaçant ceux qui étaient partis par de nouveaux membres. Malheureusement, ces nouveaux arrivants n'avaient pas suivi la formation de base initiale qui orientait les participants vers les objectifs du projet et sur le rôle des jeunes dans la promotion de la cohésion sociale dans leurs communautés. Ce fait, auquel s'est ajoutée l'irrégularité des jeunes scolarisés lors des réunions, a généré des problèmes de maintien du fonctionnement des groupes. Au cours de visites de suivi, le partenaire de mise en œuvre, l'église et CRS ont organisé des réunions de réflexion pour identifier de possibles solutions pour raviver l'intérêt et la participation des jeunes. Les chefs religieux, acteurs clés du projet, ont souvent été impliqués dans la résolution de problèmes, en particulier dans les questions liées aux groupes de jeunes.

De même, les groupes de femmes ont d'abord connu des problèmes de leadership, mais ceux-ci ont été résolus. Une formation a été dispensée sur la constitution d'une équipe, des conseils sur l'élaboration de la constitution de groupe et de règles et règlements pour le groupe. Il existait également un problème concernant la gestion de l'argent du prêt collecté à partir de la contribution hebdomadaire des femmes. Cela provenait du fait que les femmes musulmanes refusaient les remboursements avec intérêts conformément à l'enseignement islamique, ce qui fait que le PC a donc dû se concentrer sur le partage des bénéficiaires. Un ralentissement des activités a également été observé pendant les périodes de vacances scolaires puisque la plupart des femmes partaient en voyage avec leur famille.



Dans le village de Garin Wanzam, au Niger, les gens vont chercher de l'eau qui a été fournie à la communauté par Catholic Relief Services (CRS). Des communautés locales et des personnes déplacées par les violences de *Boko Haram* boivent l'eau et l'utilisent également pour cuisiner et améliorer l'assainissement et l'hygiène. Photo Michael Stulman, CRS.



15 mars 2017, Santa Cruz del Quiché, CRS Guatemala Le responsable des moyens de subsistance pour le programme de la jeunesse, Lheslye Pérez Santis, (à droite) accueille un membre du personnel d'une agence partenaire au centre de la paix, *Barbara Ford Peacebuilding Center*, à Santa Cruz del Quiché. CRS travaille avec le centre sur le projet *YouthBuild*. Photo David Snyder, CRS.

Considérations Relatives À La Phase De Retrait Progressif Et D'évaluation

Ce chapitre est axé sur deux considérations principales : la promotion de la durabilité et l'évaluation conjointe des PC, selon ce qui est indiqué ci-dessous.

Promotion de la durabilité des projets connecteurs

Selon la nature du PC, il faudra dès la phase de conception planifier la stratégie de durabilité, puis élaborer un plan de durabilité à travers un processus participatif et inclusif. Cela permettra d'examiner diverses perspectives et idées, qui puissent convenir à tous les groupes participants, sur la façon dont ils proposeront de poursuivre les activités après la clôture du projet, et sur ce qui devra être fait en cours de route pour s'assurer que cela se produise. Ces plans peuvent envisager des stratégies permettant d'assurer de façon continue le financement et l'obtention de ressources des PC ou des activités s'y rattachant, en incitant par exemple à leur inclusion dans les plans et budgets de développement communautaire. Au besoin, l'équipe du projet pourra également faciliter l'élaboration d'un plan de retrait progressif en amont, en préparation de la transition, afin par exemple d'assurer une continuité dans la maintenance et la gestion dans le cas de ponts communautaires, de points d'eau, d'infrastructures, etc. Certains des moyens par lesquels la durabilité pourrait se voir favorisée comprennent notamment :

- l'amélioration des capacités locales pour en doter les principales parties prenantes, les partenaires et les membres de la communauté afin qu'ils puissent poursuivre les actions après la clôture du projet ;
- le renforcement des systèmes ainsi que des réseaux et collaborations, à la fois horizontaux et verticaux ;
- des actions visant à provoquer des changements à plusieurs niveaux, personnel, relationnel et institutionnel ou structurel, tout en impliquant aussi bien les « personnes clés » qu'« un plus grand nombre de personnes » ;
- la promotion de processus de programmation participatifs délibérément planifiés dans le but de stimuler l'appropriation locale.

Les enseignements tirés du projet C4P mené au Libéria ont montré que l'implication dès le début des communautés de parenté dans le processus de conception du PC avait provoqué un engagement supérieur ainsi qu'une appropriation locale plus importante, des points qui sont nécessaires pour obtenir une gestion et une mise en œuvre efficaces des PC et un impact durable ainsi qu'une action continue par la suite. Le projet *PRO-Future* mené en Bosnie-Herzégovine a ciblé les efforts à fournir à différents niveaux de changement pour favoriser la durabilité :

- le renforcement des capacités ;
- le mentorat des jeunes ;
- le tissage de réseaux et les changements institutionnels.

En fonction de la nature du PC, planifier la stratégie de durabilité dès la phase de conception et ensuite développer un plan de durabilité par le biais d'un processus participatif et inclusif.

En outre, le projet *PRO-Future* a permis d'assurer la durabilité en pesant sur l'adoption de la plateforme pour la paix aux niveaux national et local et en élaborant des plans d'action conjointement avec les autorités locales pour son financement et sa mise en œuvre.

Le projet A3B pour les terres à Mindanao a utilisé plusieurs stratégies pour promouvoir la durabilité des PC. Dès les premières phases du cycle du projet, A3B a poussé les parties prenantes à orienter l'élaboration de la stratégie et du plan de durabilité. Il a été constaté que la participation à ces processus avait accru le sentiment d'appropriation locale et donné aux parties prenantes les moyens de produire des idées créatives sur la façon dont elles allaient poursuivre le travail après la fin du projet. La participation des parties prenantes et de la communauté aux processus du projet, notamment la participation aux prises de décisions et la contribution pour couvrir les coûts du projet (en espèces et en nature), a stimulé l'appropriation locale, l'amélioration des relations et le renforcement des capacités communautaires pour continuer après la clôture du projet. Les PC du projet A3B ont été officiellement remis aux organes administratifs locaux de barangays (villages) (soit les OALB) partenaires et aux communautés correspondantes. Pour chaque PC, des politiques et des plans de maintenance ont été rédigés et approuvés par les principales parties prenantes et les responsables d'OALB pour garantir que ces projets soient correctement maintenus et utilisés de façon durable, même après la clôture du projet. Ces plans exposaient la façon dont les installations devaient être utilisées, qui devait en être le responsable principal de l'entretien, comment les revenus qui seraient éventuellement générés par son utilisation devaient être gérés et utilisés.

L'évaluation des PC doit être menée par une équipe diversifiée qui inclusive de divers groupes ou identités que le PN vise à relier.

Évaluation conjointe des projets connecteurs

Tout comme pour le suivi des PC, l'évaluation des PC doit être menée par une équipe diversifiée comprenant divers groupes ou traits identitaires que le PC vise à rapprocher. L'équipe devra évaluer le niveau d'atteinte des résultats et des réalisations dans les deux domaines envisagés lors de la phase de conception du PC : évaluer dans quelle mesure les résultats concernant les objectifs de « développement » du PC ont été atteints, et mesurer la portée de la contribution du PC à l'amélioration des relations entre les groupes divisés ou hétérogènes connaissant des tensions ou des conflits. Pour les deux domaines cités plus haut, l'équipe d'évaluation examinera donc les indicateurs pertinents de résultats ou d'effets qui auront été déterminés au stade de la conception.

Si l'on prend l'exemple du projet A3B à Mindanao (exemple de cas no 1), les PC ont été évalués en tant que « rapprochements de relations ». Leur évaluation a révélé qu'il y avait eu une vive satisfaction parmi les principales parties prenantes pour les PC, car ils avaient répondu aux préoccupations urgentes de la communauté et avaient fourni des plateformes efficaces permettant aux membres de groupes identitaires hétérogènes d'interagir et d'établir des relations positives.

Annexe 1

Tableau 1 : Exemples de PC de CRS et de ses partenaires

NOM DU PROJET	EXEMPLES DE PROJETS CONNECTEURS(PC) MIS EN ŒUVRE
<p>Application de la méthode liens intérieurs, liens extérieurs, liens intergroupes aux conflits pour les terres à Mindanao, aux Philippines (projet A3B pour les terres). (2012 - 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration d'installations et de structures de barangay (village). • Amélioration d'un pont piétonnier ou suspendu. • Éclairage communautaire. • Amélioration d'établissements de santé. • Amélioration de l'accès à l'eau et aux toilettes. • Assainissement et hygiène.
<p>Faire progresser l'édification de la paix entre les religions (AIP en anglais), Pont à Mindanao, aux Philippines. (2016 - 2018)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compostage des ordures. • Construction de maisons de jeunes interreligieuses. • Plantation d'arbres. • Éclairage des rues. • Vêtements traditionnels autochtones.
<p>Création de possibilités de connaissances et d'acceptation religieuse (BOKRA) en Égypte. (2015 - 2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Activités culturelles, représentations théâtrales, concours artistiques et compétitions sportives entre jeunes musulmans et chrétiens. • Atelier de photographie pour les jeunes musulmans et chrétiens, suivi d'activités postérieures à l'atelier telles que la documentation d'un patrimoine villageois (production de bois à Sarsou) et une exposition de photos. • Séances de sensibilisation « éradication de la faim » pour les enfants par de jeunes musulmans et chrétiens. • Initiative communautaire « Libérez votre volonté » pour remédier au manque de participation sociale entre musulmans et chrétiens à travers une série d'activités : théâtre interactif, un débat au club de lecture et des rencontres intergénérationnelles entre les jeunes et leurs parents.
<p>Capacités d'actions communautaires interreligieuses (CIRCA II) au Niger et au Kenya. (2017 - 2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Banque de table (à Garissa, au Kenya). • Projet d'autonomisation des femmes impliquant l'épargne et le crédit (à Matolani, au Kenya). • Activités génératrices de revenus (à Birni N'Konni et Agadez, au Niger).

<p>Capacités d'actions communautaires interreligieuses (CIRCA) en Égypte, au Kenya, au Niger, au Nigéria, en Tanzanie et en Ouganda. (2013 – 2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Forages de points d'eau (à Malindi au Kenya, et à Kano et Sokoto au Nigéria). • Banques de table pour soutenir les initiatives de petites entreprises (à Birni N'Konni et Agadez au Niger, et à Garissa au Kenya). • Assainissement de l'environnement (à Sokoto, au Nigéria). • Exploitation agricole et avicole (à Dar es Salam, en Tanzanie). • Lavage de voitures (à Garissa, au Kenya). • Centre d'éducation précoce (à Louxor et Sohag en Égypte). • Exploitation de transformation du miel (à Yumbe, en Ouganda).
<p>Commerçantes solidaires pour la paix dans la région de Grands Lacs (COSOPAX-RGL) au Burundi, en République Démocratique du Congo et au Rwanda. (2013 – 2020)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de promotion du commerce transfrontalier parmi et entre les femmes participantes. • Formations, réunions et événements conjoints de promotion de la paix. • Groupes d'épargne et de crédit utilisant le modèle CRS de communautés d'épargne et de prêts internes (SILC), complétés par des formations régulières en entrepreneuriat. • Production et commercialisation de jus de fruits labellisés COSOPAX. • Confection de beignets et de gâteaux. • Production et commercialisation de détergents et de savons. • Fabrication de sacs en papier. • Vannerie et vente de paniers.
<p>Rapprocher pour la Paix (C4P) au Libéria. (2017 – 2023)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation du manioc par les femmes du village (Super gari, amidon, farine pour cuisiner et fofou) • Nettoyage des bordures des routes reliant les communautés en litige. • Agriculture communale de groupes tribaux. • Réhabilitation de hutte de la paix. • Réhabilitation de clinique communautaire. • Compétition sportive de paix et réconciliation et concert musical.
<p><i>PRO-Future</i> en Bosnie-Herzégovine. (Phase I de 2013 à 2017, et phase II de 2017 à 2023.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visites conjointes de lieux de souffrance. • Événements conjoints de prise de parole en public : récits faits par des survivants de la guerre. • Camps de promotion de la paix pour les jeunes. • Activités culturelles et religieuses qui créent des espaces sûrs permettant d'accroître la confiance mutuelle et de s'échanger des récits différenciés. • Programme d'éducation à la paix d'un an dans les écoles. • Débats publics sur des sujets locaux importants concernant la réconciliation.

Références

Évaluation de fin de projet (EFP) sur l'application de la méthode liens intérieurs, liens extérieurs, liens intergroupes au projet sur les conflits pour les terres à Mindanao (A3B). CRS, 2019.

Interreligious Action for Peace: Studies in Muslim-Christian Cooperation (Action interreligieuse pour la paix : études sur la coopération islamo-chrétienne), rédacteurs Tom Bamat, Myla Leguro, Nell Bolton et Atalia Omer. CRS, sans date de parution.

Advancing Interreligious Peacebuilding: Final Evaluation, Lessons Learned and Promising Practices (Faire progresser la consolidation de la paix entre les religions : évaluation finale, leçons apprises et pratiques prometteuses), Michelle Garred, CRS, 2018.

Building Capacity for Interreligious Community Action: Final Evaluation of CIRCA Project (Création de capacités d'actions communautaires interreligieuses : évaluation finale du projet CIRCA), M. Rogers. CRS, 2017.

Manuel des indicateurs *Food for Peace*. Partie 11 : Suivi des indicateurs pour le développement des activités de sécurité alimentaire. USAID, 2019 : https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1866/Handbook_Part_II_Annual_Monitoring_Indicators_Aug19_FINAL.pdf.



Catholic Relief Services | 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, USA | crs.org | crsespanol.org
Veuillez contacter : peacebuilding@crs.org.