

NE PAS NUIRE, FAIRE PLUS DE BIEN:
HISTOIRES ILLUSTRANT L'APPLICATION DU PRINCIPE
DE SENSIBILITÉ AUX CONFLITS CHEZ HELVETAS

Texte en français © HELVETAS Swiss Intercooperation, mars 2024
Texte en anglais © HELVETAS Swiss Intercooperation, mars 2023

Weinbergstrasse 22a
8021 Zürich
Suisse
www.helvetas.org

Maulbeerstrasse 10
3011 Berne
Suisse

Auteur: Julia Barandun
Editeur: Owen Frazer
Traductrice vers le français : Jeannine Caspar
Layout: Susanna Zopfi
Editrice d'image: Andrea Peterhans

Remerciements: Merci à Africanus Chalamila, Agnieszka Kroskowska, Albina Berisha, Amisial Ledix, Andrew Bartlett, Chandula Kumbukage, Csilla Schalbert, Emilio Madrid, Ertan Munoglu, Gércia Aboo, Hnin Phyu Phyu Aye, Irshad Ali, Javier Zubieta, Jesper Lauridsen, Kyaw Mying Moe, Lwin Paing, Maciej Rams, Markos Haile, Martin del Castillo, Martin Fischler, Mazharul Islam, Modibo Ouedraogo, Owen Frazer, Rashima de Silva, Regula Gattiker, Shariar Mannan, Sharmila Moiane, Sulhiya Khaidarova, Valbona Karakaçi, and Yordanos Zela-lem.

CONTENTS

1. Helvetas et la sensibilité aux conflits: approche et leçons apprises 5

- 1.1 Les 3 étapes de la sensibilité au conflit 5
- 1.2 Les actions et les comportements ont des conséquences 6
- 1.3 Les leçons apprises 6

2. Ce que nous faisons: les conséquences imprévues de nos actions 10

- 2.1 Être sensible au détournement des ressources 11
- 2.2 Être sensible aux effets sur les marchés locaux 14
- 2.3 Être sensible aux distributions inéquitables 18
- 2.4 Être sensible à la fragilisation des capacités locales 24
- 2.5 Être sensible à la prise de position 26

3. Comment nous agissons: l'importance de notre comportement 32

- 3.1 Le respect 33
- 3.2 La redevabilité 35
- 3.3 L'équité 38
- 3.4 La transparence 41

Index 44

Références, autres ressources 46

Notes de fin de texte 47



Les conflits liés à la distribution des ressources sont particulièrement pertinents dans les projets qui travaillent sur les questions de terres et d'eau.

1.

HELVETAS ET LA SENSIBILITÉ AUX CONFLITS: APPROCHE ET LEÇONS APPRISSES

La sensibilité aux conflits consiste à être conscient que notre travail, notre présence et notre comportement peuvent avoir de potentiels effets, négatifs ou positifs, sur les tensions et les conflits dans les contextes où nous travaillons. Il s'agit également de prendre des mesures pour éviter ces effets négatifs et renforcer les effets positifs.

Le but de cette publication est d'illustrer à quoi ressemble la sensibilité aux conflits en pratique. Vous y trouverez un recueil d'expériences des collaborateurs d'Helvetas dans le monde entier. Les 39 exemples provenant de 15 pays reflètent tous les domaines d'activité d'Helvetas.¹ Ils illustrent les différentes façons dont nos interventions peuvent avoir des effets non intentionnels dans les contextes sociaux dans lesquels nous opérons et comment les collaborateurs ont agi pour prévenir les impacts négatifs potentiels de notre travail ou se sont adaptés lorsque des tensions sont survenues.

La publication est organisée en trois chapitres:

- Le premier chapitre donne un bref aperçu de l'approche d'Helvetas en matière de sensibilité aux conflits et résume les leçons apprises tirées de nos expériences dans ce domaine.
- Le deuxième chapitre met l'accent sur les différents types de conséquences non intentionnelles de nos actions.
- Le troisième chapitre se consacre sur le rôle important du comportement, c'est-à-dire la manière dont nous menons nos activités.

Les lecteurs peuvent parcourir la publication de deux manières. Premièrement en la lisant d'un bout à l'autre, en suivant la structure donnée. Cela permet d'avoir un aperçu et une illustration des différentes façons dont notre présence, nos activités et notre comportement peuvent affecter les contextes dans lesquels nous travaillons. Alternativement, la publication peut être consultée comme une petite base de données d'histoires sur la façon dont le personnel d'Helvetas a mis en œuvre la sensibilité au conflit. Chaque exemple est répertorié en fonction du domaine de travail, du pays et des thématiques transversales telles que le plaidoyer, le partenariat, les systèmes inclusifs, le genre

«La sensibilité aux conflits nous oblige à prendre le temps: le temps d'écouter, d'observer et de comprendre, le temps de discuter et de réfléchir, le temps de planifier et de s'adapter. C'est du temps bien investi qui nous aide à anticiper, à repérer et à faire face aux problèmes avant qu'ils ne s'aggravent.»



Owen Frazer,
Senior Advisor Conflict Transformation

et l'équité sociale, l'engagement en milieu urbain et la jeunesse. Pour trouver les exemples pertinents pour chaque catégorie d'intérêt, le plus simple est de consulter d'abord l'index.

1.1 LES 3 ÉTAPES DE LA SENSIBILITÉ AU CONFLIT

L'approche d'Helvetas en matière de sensibilité aux conflits suit le Guide pratique: 3 étapes pour travailler en situations de fragilité et de conflit (voir figure 1). La sensibilité aux conflits est définie comme la capacité d'une organisation à 1) comprendre le contexte dans lequel elle est active (y compris les tensions entre

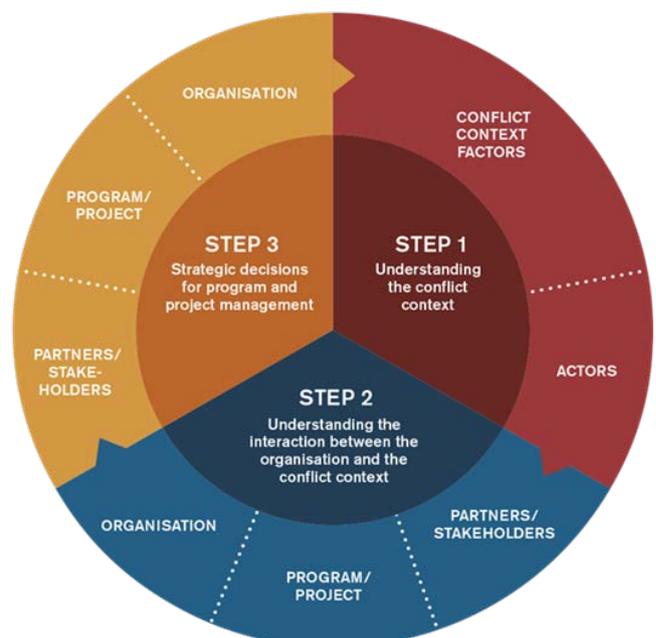


Figure 1.
Gestion de projet et de programme sensible aux conflits (Helvetas)

les groupes, les questions qui divisent et celles qui ont le potentiel de renforcer la cohésion sociale); 2) comprendre l'interaction entre son intervention et ce contexte; 3) agir sur cette compréhension pour éviter d'exacerber une situation fragile et conflictuelle et au contraire renforcer les capacités locales pour la paix.²

Cette publication se concentre principalement sur les étapes 2 et 3 du guide pratique. Des exemples illustrent comment l'interaction de nos interventions peut involontairement contribuer aux conflits et aux tensions et quelles adaptations peuvent être apportées pour éviter de telles conséquences.

1.2 LES ACTIONS ET LES COMPORTEMENTS ONT DES CONSÉQUENCES

Les actions et les comportements ont des conséquences. Il existe deux façons principales dont les interventions humanitaires, de développement et de consolidation de la paix peuvent affecter les contextes dans lesquels elles ont lieu. Celles-ci ont été résumées par la phrase «les actions et les comportements ont des conséquences». Elles concernent le «quoi» et le «comment» des interventions³.

LE «QUOI»

Les actions d'une organisation peuvent avoir un impact sur le contexte en apportant des ressources extérieures et en les introduisant dans un contexte local. Les ressources peuvent être tangibles, telles que des biens et de l'argent, ou intangibles, telles que des services, des opportunités et des améliorations systémiques. La manière dont les biens et les services sont introduits peut affecter le contexte et entraîner une augmentation ou une diminution des tensions sociales. De tels effets non intentionnels de l'apport de biens et de services sont connus dans le jargon de la sensibilité au conflit sous le nom «d'effets de transfert de ressources»⁴. Les différentes façons dont le transfert de ressources peut nuire sont expliquées et illustrées dans la section 2.

LE «COMMENT»

Aussi important que l'introduction et la distribution des ressources, sont les façons dont les organisations, leur personnel et leurs partenaires se comportent et sont perçus. Cela inclut les façons dont le personnel interagit les uns avec les autres, avec les partenaires et autres parties prenantes, et surtout avec les populations locales. Par leur comportement, le personnel envoie des messages sur les intentions, les valeurs et les objectifs d'une organisation. Les différentes façons dont le comportement peut influencer les conflits sont expliquées et illustrées dans la section 3.⁵

«Nous devons essayer de comprendre encore mieux, car les véritables perspectives n'apparaissent souvent qu'en creusant plus profondément»



Regula Gattiker,
Senior Advisor Conflict Transformation

1.3 LES LEÇONS APPRISSES

Sept leçons importantes émergent des exemples et des études de cas présentés dans les chapitres 2 et 3.

1. La sensibilité aux conflits est pertinente dans tous les contextes et surtout dans les contextes fragiles

Les exemples montrent que la prise en compte des conflits est importante dans tous les contextes et pas seulement dans ceux qui souffrent de conflits armés. Les tensions et les conflits sont présents dans toutes les sociétés. Néanmoins, les risques de nuire sont particulièrement prononcés dans les situations de fragilité et de conflit violent. À mesure que la proportion de ses opérations dans de tels contextes a augmenté, la sensibilité aux conflits est devenue encore plus importante pour Helvetas. Les effets non intentionnels de nos actions deviennent particulièrement visibles dans les interventions humanitaires. En raison de la nature des problèmes et des processus, les interventions et leurs effets deviennent plus immédiatement visibles que dans les interventions de développement à plus long terme. En raison de la pression temporelle impliquée, l'exercice difficile d'équilibrer l'analyse et l'action augmente également le défi d'agir de manière sensible aux conflits.

2. La sensibilité aux conflits commence par la prise de conscience

La prise de conscience du contexte ainsi que conséquences involontaires potentielles de nos actions est le point de départ de la sensibilité aux conflits. Cela

signifie que notre personnel est formé pour toujours avoir ses «antennes» à l'affût, prêt à recueillir des informations sur les tensions potentielles et réelles. Ces informations alimentent notre analyse. Ce qui ressort de nombreux exemples, c'est qu'une analyse détaillée, en particulier des parties prenantes impliquées, est essentielle pour éviter de créer des tensions. Cette analyse permet d'adapter les actions et les comportements de manière appropriée afin d'éviter de contribuer aux tensions.

3. La sensibilité aux conflits est la responsabilité de chacun

Alors que l'approche en 3 étapes d'Helvetas en matière de sensibilité aux conflits met l'accent sur la gestion de projet sensible aux conflits (GPSC), la sensibilité aux conflits est avant tout une question d'individus. Notre comportement en tant qu'individu est important. Les études de cas soulignent l'importance du respect pour les différences culturelles et les systèmes de valeurs. Un comportement respectueux est souvent ancré dans la conscience de soi et la réflexion sur les questions de position (notre relation avec les acteurs du contexte).⁶ Être juste signifie souvent faire un effort personnel supplémentaire. Par exemple pour assurer une inclusion à une plus grande échelle, en particulier des personnes marginalisées, nous devons trouver un équilibre entre le respect des cultures et des valeurs locales et le respect des engagements envers les valeurs organisationnelles et les principes internationaux des droits de l'homme, tels que l'inclusion et l'égalité des genres. La responsabilité et la transparence ne sont pas seulement enracinées dans les politiques et les processus organisationnels, mais aussi dans le comportement individuel.

«Helvetas est composée de personnes, nous avons donc tous un rôle et une responsabilité individuelle dans la prise en compte des conflits»



Riccardo Riccardi,
directeur régional Amérique Centrale

«J'ai réalisé que l'analyse des conflits est aussi importante que l'analyse des risques dans la conception d'un projet»



Sulhiya Khaidarova,
représentante nationale au Tadjikistan

En matière de responsabilité, il est essentiel de prendre le temps d'écouter les préoccupations des parties prenantes locales et d'y répondre. Une communication transparente est importante lorsqu'il s'agit d'éviter les malentendus ou de sélectionner des groupes cibles ou des lieux pour nos projets. En tant qu'individus, nous sommes les ambassadeurs de l'organisation et de ses activités et nous avons tous un rôle primordial à jouer dans la communication.

4. La sensibilité aux conflits est à la fois proactive et réactive

De nombreux projets et programmes sont efficaces dans la partie réactive de la sensibilité aux conflits; ils trouvent des moyens créatifs de s'adapter lorsque des problèmes surviennent. Cependant, cette réactivité se concentre parfois sur les problèmes liés à la mise en œuvre du projet ou à la sécurité du personnel et des partenaires. On accorde moins d'attention à la manière dont nos interventions peuvent créer des problèmes dans le contexte. En étant proactifs dans la mise en œuvre de la sensibilité aux conflits, nous pouvons anticiper les problèmes avant qu'ils ne surviennent et être plus attentifs aux problèmes que nous pouvons créer dans le contexte, même si cela n'a pas de conséquences immédiates pour nous.

5. La sensibilité aux conflits nécessite une attention particulière aux effets de diffusion et de légitimation

Les exemples suggèrent que les deux effets les plus fréquents d'affecter involontairement le contexte social dans lequel nous opérons sont la distribution des ressources et la légitimation de certains acteurs. Cela concorde avec l'expérience d'autres organisations.⁷

Les conflits liés à la distribution des ressources sont particulièrement importants pour les projets qui travaillent sur les problématiques liées à la terre et à l'eau. Les risques d'effets négatifs résultant de la légitimation involontaire de certains acteurs sont particulièrement évidents dans les projets «Voix, inclusion et cohésion» et dans ceux qui comportent une composante de plaidoyer.⁸

6. La sensibilité aux conflits et la gestion de la sécurité sont interdépendantes

Le fait d'être sensible aux conflits permet de réduire les risques de sécurité en contribuant à notre bonne réputation et en nous faisant mieux accepter. À l'inverse, une bonne gestion de la sécurité nous permet de continuer à mettre en œuvre nos projets de manière durable. Cela réduit le risque que nous contribuons aux tensions en suspendant des projets de manière inattendue. Étant donné que la sensibilité aux conflits et la gestion des risques de sécurité dépendent toutes deux d'une analyse contextuelle solide et d'une cartographie des acteurs, il existe des synergies importantes entre les deux approches.

7. La sensibilité aux conflits dépend d'une bonne communication

Une communication transparente est essentielle à la prise en compte des conflits. Elle contribue à prévenir les tensions et à les atténuer une fois qu'elles surviennent. Le langage est toujours une question délicate et la communication sensible aux conflits exige de prendre conscience de la façon dont certains mots et expressions sont susceptibles d'être interprétés et de la façon dont ils peuvent légitimer certains discours et acteurs et en délégitimer d'autres. Même le terme «sensibilité aux conflits» en lui-même peut être délicat. Dans certains contextes, les programmes ont préféré parler de «sensibilité au contexte». En particulier dans les contextes autoritaires, où les sensibilités sur le plan politique sont élevées, ce terme est souvent utilisé à la place de «sensibilité aux conflits».

.....

«La sensibilité aux conflits doit faire partie de notre vie quotidienne. Nous ne sommes pas isolés; nous faisons partie du contexte»



Modibo Ouedraogo,
Point focal de sensibilité aux conflits, Burkina Faso

.....



Un des effets involontaires de nos actions sont les effets sur le marché. Ces effets se produisent lorsque des activités entraînent des changements dans les revenus, les salaires, les profits ou les prix sur les marchés locaux, ce qui peut potentiellement déclencher ou aggraver les tensions.

2.

CE QUE NOUS FAISONS: LES CONSÉQUENCES IMPRÉVUES DE NOS ACTIONS

Toutes les opérations d'aide au de développement transfèrent des ressources dans un contexte donné. Ces ressources peuvent être tangibles, comme de l'argent, des biens, de la nourriture, des véhicules et des abris. Elles peuvent également être intangibles, comme la formation ou le soutien en matière de plaidoyer. Ces ressources ont toujours un impact sur le contexte. Ce qui est essentiel, c'est de comprendre comment ces ressources affectent la dynamique sociale. Les ressources représentent le pouvoir et la richesse et peuvent être utilisées pour accroître le pouvoir et la richesse. Elles ont donc un impact important sur les structures de pouvoir existantes, qu'elles renforcent ou modifient. Dans les contextes fragiles et de conflit violent, là où les structures de pouvoir sont contestées, les différentes façons dont l'introduction de nouvelles ressources peut avoir un impact sur un conflit deviennent particulièrement pertinentes. Comme expliqué dans l'encadré «effets de transferts de ressources» les transferts de ressources peuvent avoir des conséquences inattendues de cinq manières principales: vol et détournement, effets de marché, effets de distribution, effets de substitution et effets de légitimation. Cette rubrique présente des exemples d'effets rencontrés dans le cadre du travail d'Helvetas dans le monde entier.

EFFETS DE TRANSFERT DE RESSOURCES ¹¹

1. VOL ET DÉTOURNEMENT:

lorsque les ressources sont volées ou détournées et utilisées à des fins liées au conflit, y compris par des groupes armés.

2. EFFETS SUR LE MARCHÉ:

lorsque les activités entraînent une modification des revenus, des salaires, des bénéfices ou des prix sur les marchés locaux, ce qui risque de déclencher ou d'aggraver les tensions.

3. EFFETS DE DISTRIBUTION:

Lorsque les activités ou les ressources sont distribuées de manière perçue, ou réellement, comme injuste ou partielle pour les populations et les groupes locaux.

4. EFFETS DE SUBSTITUTION:

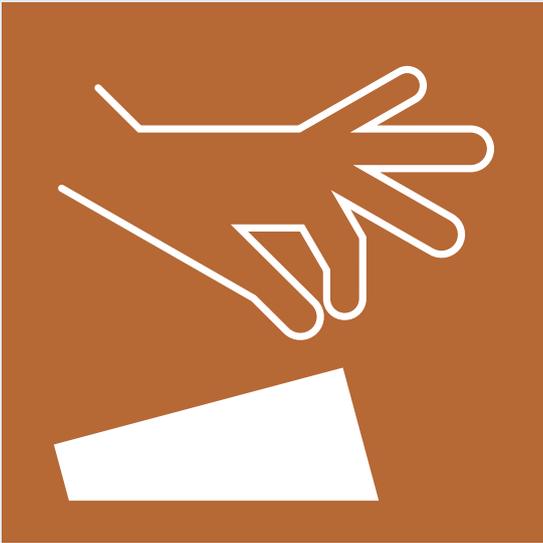
lorsque les activités remplacent les capacités locales, elles peuvent délégitimer les acteurs qui étaient auparavant responsables de la fourniture de certains biens et services, ou libérer les ressources de certains acteurs pour qu'ils poursuivent un conflit violent.

5. EFFETS DE LÉGITIMATION:

lorsque les organisations, en collaborant avec certains acteurs, leur confèrent une légitimité et/ou, en ne collaborant pas avec d'autres acteurs, les délégitiment.

Tous ces effets deviennent particulièrement évidents lorsque la limite entre ceux qui bénéficient de notre présence et de nos projets et ceux qui n'en bénéficient pas se trouve dans les divisions existantes au sein d'une communauté. Selon le contexte, il peut s'agir de divergences politiques, ethniques, religieuses, de classe, de caste, de sexe, d'âge et d'autres divisions sociales.

2.1 ÊTRE SENSIBLE AU DÉTOURNEMENT DES RESSOURCES



Il y a vol ou détournement de ressources lorsque des moyens sont soustraits à l'organisation ou utilisés à des fins autres que celles auxquelles ils étaient destinés.¹² Le vol, le détournement et la corruption sont des risques courants auxquels une organisation est attentive et qu'elle s'efforce d'éviter. Même dans des contextes sans conflit, le détournement peut nuire au sentiment de sécurité des communautés, ébranler la confiance et, en fin de compte, nuire à l'efficacité. En outre, le vol peut également devenir un risque pour la sécurité, car le personnel peut être blessé pendant le vol, par exemple lors d'une attaque de voiture ou d'un vol à main armée.

Dans les contextes de conflits violents, les dangers liés au vol prennent de l'importance. Les ressources volées peuvent directement alimenter un conflit si elles sont volées par des groupes violents ou si elles se retrouvent entre leurs mains. Ces ressources volées peuvent être des biens ou de l'argent. Elles peuvent également être détournées et emportées sous forme de «taxes» imposées par les acteurs armés gouvernementaux et non gouvernementaux pour financer les combats en cours.¹³

Les expériences d'Helvetas en matière de vol et de détournement sont riches d'enseignements:

- Grâce à la créativité et à la rapidité d'action du personnel local, le vol et le détournement, qui auraient pu alimenter des conflits, ont pu être évités (exemples 1 et 3).
- Il peut être beaucoup plus facile d'être proactif, en essayant d'éviter les situations où des ressources pourraient être volées, que d'être réactif, en essayant de récupérer les ressources volées (exemples 1 et 3).
- Un problème fréquent dans les conflits violents avec des acteurs armés non étatiques est la demande de leur payer des «taxes», il est difficile de refuser pour des raisons de sécurité (exemple 2).
- Le fait de devoir travailler avec un partenaire local qui se livre à la corruption pose des difficultés spécifiques. Il est important d'entretenir de bonnes relations avec d'autres parties prenantes locales afin de prendre des mesures pour prévenir d'autres comportements corrompus (exemple 4).

1. Les véhicules sont une ressource à risque de détournement

Helvetas avait plusieurs projets en cours dans la région d'Amhara, en Ethiopie, lorsque la guerre a éclaté entre les forces gouvernementales éthiopiennes d'un côté et les forces de défense du Tigré de l'autre.

Lorsque les forces gouvernementales se sont avancées dans la région d'Amhara, elles ont pris des véhicules appartenant à Helvetas pour les utiliser dans les opérations de guerre. Un membre de l'équipe locale d'Helvetas a réussi à discuter de la problématique avec les forces gouvernementales, qui ont restitué les véhicules.

#Éthiopie

2. Les demandes de «taxes» des groupes armés doivent être gérées avec sensibilité

Dans un pays en conflit, Helvetas a collaboré avec des partenaires locaux. Ceux-ci ont été confrontés à de nombreux défis, car ils opéraient dans une région où divers groupes ethniques armés étaient actifs. Les groupes armés exigeaient que les partenaires locaux leur paient des «taxes». Si ces taxes n'étaient pas payées, les partenaires locaux étaient menacés de violence. Parfois, les groupes armés exigeaient également une cachette ou de la nourriture. Les partenaires locaux d'Helvetas étaient donc menacés par d'autres groupes armés concurrents, il pourrait être considéré comme favorable soit à l'un, soit à l'autre.

De nombreuses discussions ont eu lieu sur la manière de garantir la sécurité du partenaire local, sans payer les «taxes» exigées par les groupes armés et sans donner indirectement de l'argent pour l'achat potentiel d'armes et contribuer à entretenir le conflit violent. Certaines stratégies employées par les partenaires locaux se sont avérées partiellement fructueuses. Ils ont notamment essayé de négocier le montant des taxes à la baisse. Les groupes armés affirmaient généralement qu'ils collectaient l'argent pour le bien du village et des villageois. Les partenaires locaux d'Helvetas ont alors fait valoir qu'ils faisaient déjà beaucoup de dons et qu'ils contribuaient largement au développement du village. Cela a fonctionné, et ils n'ont eu à payer qu'un petit montant, tout en essayant de s'assurer que cet argent soit utilisé pour le développement du village et non à d'autres fins.

3. La nature des ressources influe sur les risques de vol et de détournement

Dans un pays où Helvetas était actif, il y avait une insurrection de longue durée contre le gouvernement. Bien qu'un traité de paix ait été signé entre les rebelles et le gouvernement, certains groupes sont restés actifs, recrutant et soutirant de l'argent et des biens aux habitants de la région.

Dans le cadre d'un projet, il est arrivé que le personnel d'Helvetas envoie des modules de formation à un partenaire local dans un district où des groupes d'insurgés clandestins étaient actifs. Il est arrivé que des membres de ces groupes soient venus vérifier s'il y avait des biens à voler, comme de la nourriture. Les collaborateurs d'Helvetas, conscients du risque de vol, ont veillé à ne pas envoyer de biens susceptibles d'avoir une valeur pour les groupes armés. Cependant, ils ont estimé à juste titre que les modules de formation étaient trop lourds pour être volés. Ils ont donc pu continuer à les fournir au partenaire local. Si, dans ce cas précis, les marchandises avaient été volées par les groupes armés, cela aurait pu poser un problème dans la coopération avec le gouvernement, qui aurait pu accuser le projet de soutenir l'insurrection.

4. De bonnes relations avec les acteurs locaux aident à faire face à un partenaire corrompu

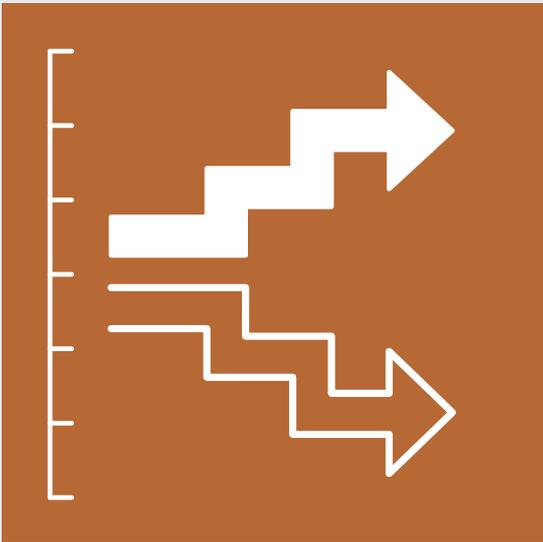
Dans le cadre d'un projet de nutrition dans la région des Hill Tracts au Bangladesh, Helvetas faisait partie d'un consortium de six partenaires. Pour la mise en œuvre du projet, des partenaires locaux ont été impliqués. Au Bangladesh, tout projet de développement bénéficiant d'un financement étranger doit recevoir l'approbation préalable du Bureau des affaires des ONG. Pour tout projet prévu dans les districts des collines, le Bureau des affaires des ONG demande l'accord du Conseil régional des districts des collines avant d'approuver le projet. Le conseil régional du district des collines préfère toujours engager des organisations locales, qui ont leurs origines dans le district des collines et sont gérées par des personnes issues de la communauté indigène des collines. Le consortium a donc inclus une organisation locale des collines dans le projet afin de renforcer les capacités locales et de respecter les préférences des autorités locales.

Au cours de la troisième année du projet, il est apparu que des membres du personnel de l'un des partenaires locaux étaient impliqués dans le détournement de fonds du projet. Tous les partenaires du consortium ont discuté ensemble et communiqué avec le partenaire local pour lui faire comprendre que ce comportement devait cesser. La corruption s'est toutefois poursuivie.

Pour un certain nombre de raisons, il n'a pas été possible d'exclure purement et simplement le partenaire du projet. Les partenaires du consortium ont donc élaboré un système d'exploitation spécial, qui a permis de poursuivre le travail avec le partenaire local en question, mais où l'organisation des budgets a été confiée à quelqu'un d'autre. Le partenaire local s'est plaint auprès du gouvernement local de ne pas pouvoir travailler avec le consortium. Les collaborateurs d'Helvetas ont toutefois entretenu de bonnes relations avec les représentants du gouvernement local et ont pu s'assurer de leur soutien pour la poursuite du projet dans la configuration adaptée.

*#Bangladesh #EauAlimentationClimat
#Partenariat*

2.2 ÊTRE SENSIBLE AUX EFFETS SUR LES MARCHÉS LOCAUX



L'introduction de nouvelles ressources dans un contexte peut modifier les structures d'incitation locales et les modèles d'opportunités tels que les revenus, les salaires, les bénéfices et les prix. Ces changements sur les marchés locaux modifient à leur tour l'équilibre entre les gagnants et les perdants sur le plan économique, ou la perception qu'en ont les individus. Cette situation devient problématique si certaines personnes ou certains groupes sont favorisés ou perçus comme tels. Cela peut accroître les tensions entre ceux qui ont (apparemment) bénéficié d'une intervention et ceux qui ont perdu, ou ceux dont la situation économique est restée inchangée.¹⁴

Dans les contextes de conflits violents, les effets du marché rendant certaines formes de moyens de subsistance intenable peuvent contribuer à alimenter les conflits violents en obligeant certaines personnes à chercher un autre emploi qui, parfois, peut être fourni par des groupes armés étatiques et non étatiques. En outre, l'évolution des prix, des salaires et des bénéfices peut alimenter les conflits en renforçant l'économie de guerre, en rendant les activités liées à la guerre encore plus lucratives et certains acteurs de la guerre encore plus riches.¹⁵

L'expérience d'Helvetas sur les effets involontaires des marchés locaux permet de retenir quelques leçons importantes:

- La coordination de l'action humanitaire est essentielle pour éviter ou atténuer un problème fréquent dans les interventions humanitaires : alors qu'une intervention seule, comme celle d'Helvetas dans la région du nord de l'Éthiopie touchée par la guerre, n'aurait pas provoqué d'inflation, elle a agi dans la lignée de nombreuses autres interventions qui ont distribué de l'argent liquide et qui ont finalement conduit à une inflation (exemple 5)
- Parfois, la réussite d'un projet peut conduire à un conflit (exemples 6 et 9). Par exemple, grâce à une gestion plus efficace de l'eau, la demande en eau a diminué, provoquant des tensions avec le fournisseur d'eau. Dans ce cas, un dialogue avec tous les acteurs concernés pour résoudre le problème a permis de transformer la situation conflictuelle en une situation gagnant-gagnant (exemple 6).
- Une communication transparente peut être essentielle pour atténuer les tensions causées par des perceptions (erronées) (exemples 7 et 8).
- Il est essentiel de prendre en compte tous les acteurs susceptibles d'être affectés par une action afin d'éviter des conséquences imprévues (exemple 9).

5. L'aide en espèces non coordonnée favorise l'inflation

Suite à l'éclatement d'un violent conflit entre les forces gouvernementales éthiopiennes et les forces de défense du Tigré en 2020, de nombreuses personnes ont été forcées de fuir. Avant que la guerre n'éclate, environ 75 000 personnes vivaient à Bahir Dar, la capitale de la région Amhara en Éthiopie. Avec l'éclatement du conflit, environ 150 000 personnes déplacées à l'intérieur du pays sont venues s'installer en ville.

Immédiatement après le début de la guerre, Helvetas a rejoint un projet de consortium pour répondre aux besoins humanitaires dans la région. Elle a également travaillé en étroite collaboration avec d'autres acteurs de la région afin d'éviter la duplication des efforts et les conflits. Dans le cadre de ce projet, les organisations ont distribué de l'argent en espèces aux personnes déplacées. Cependant, elles n'étaient pas les seules. De nombreuses organisations internationales et locales, ainsi que des bénévoles, distribuaient de l'argent. L'afflux important d'argent liquide sur le marché local a provoqué une hausse significative des prix. Cette inflation des prix a contribué aux tensions entre les personnes déplacées et les communautés d'accueil, car les personnes déplacées étaient considérées comme étant responsables de l'inflation, cette inflation ayant rendu les communautés d'accueil, sans accès à l'aide humanitaire, plus pauvres en termes réels.

Tous les acteurs humanitaires ont participé au poste de commandement d'intervention, dirigé par le département de la réduction des risques de catastrophe. Dans ce forum, le problème de l'inflation a été discuté et un consensus a été trouvé pour que le montant de l'argent distribué ne couvre que les besoins de base tels que l'huile, le sel, la farine et les médicaments. Les discussions avec les représentants des personnes déplacées ont également été menées et le gouvernement a tenu des réunions avec les fournisseurs locaux afin d'éviter une nouvelle escalade des prix.

#Éthiopie #Humanitaire #Partenariat

6. Une meilleure efficacité a un effet involontaire sur la demande

Au Tadjikistan, Helvetas s'est engagée dans un projet de gestion de la productivité de l'eau visant à augmenter l'efficacité de l'eau et la production alimentaire dans les chaînes de valeur du riz et du coton par le biais de partenariats multipartites. L'eau, qui est rare dans certaines régions du pays, est souvent source de conflits et de litiges au niveau communautaire, mais aussi entre pays voisins.

Dans le cadre du projet, Helvetas a développé les capacités des associations de consommateurs d'eau grâce à un soutien technique pour la création de cartes numériques et la fourniture d'appareils portables permettant de mesurer l'eau, ainsi qu'à une formation sur la sensibilité aux conflits et la gestion financière. Les associations de consommateurs d'eau étaient composées de représentants des agriculteurs, qui géraient la distribution de l'eau pour les agriculteurs d'une zone spécifique. Une fois par an, les associations de consommateurs d'eau commandent de l'eau pour toute l'année suivante auprès du fournisseur d'eau. Grâce au développement des capacités, les associations de consommateurs d'eau ont commencé à commander des quantités d'eau différentes, correspondant davantage à leurs besoins réels. Bien souvent, les associations de consommateurs d'eau ont commandé des quantités d'eau inférieures à celles qu'elles avaient l'habitude de commander, celles-ci étant devenues plus efficaces dans l'estimation de la quantité d'eau dont elles avaient besoin. Cette situation a engendré des conflits entre les associations de consommateurs d'eau et le fournisseur d'eau. Pour ce dernier, il importait de vendre le plus d'eau possible pour gagner plus d'argent.

Face à ces conflits, le personnel d'Helvetas a organisé des ateliers multipartites auxquels ont participé les membres des associations de consommateurs d'eau et le fournisseur d'eau., avec une approche participative, ils ont essayé d'évaluer les besoins en eau de la population et de trouver des solutions. Il s'est avéré que les fournisseurs d'eau étaient confrontés à un problème fréquent : les agriculteurs ou les associations de consommateurs d'eau ne payaient pas pour de l'eau dont ils ne se servaient pas, même si elle avait été commandée. Si les commandes d'eau répondaient aux besoins réels, ce problème se produirait beaucoup moins souvent. De plus, il

est apparu qu'il n'y avait souvent pas assez d'eau dans le système, de sorte que si les associations de consommateurs d'eau commandaient moins d'eau, les fournisseurs d'eau disposaient davantage d'eau qu'ils pouvaient vendre à d'autres.

#Tajikistan #EauAlimentationClimat

7. Une politique de principe compromise par les politiques d'autres acteurs

Au Burkina Faso, Helvetas met en œuvre des projets de construction de routes pour améliorer l'accès aux zones rurales. Les partenaires du projet sont formés à la méthode «Haute Intensité de Main d'Oeuvre» (HIMO), qui repose davantage sur le travail manuel que sur les machines. La politique d'Helvetas consistant à ne pas verser d'indemnités journalières aux participants des ateliers a suscité une certaine frustration au sein des participants. En effet, les participants s'attendaient à recevoir des indemnités journalières, car de nombreuses autres organisations internationales non gouvernementales en versaient. La politique d'Helvetas consistant à ne pas payer d'indemnités journalières visait à éviter de créer de fausses incitations pour la participation aux ateliers. Dans ce cas, elle a été mise à mal par d'autres organisations qui payaient des per diem et cette politique, qui visait à «ne pas nuire», a en fait créé d'autres problèmes pour Helvetas.

Il a été convenu qu'il était nécessaire d'harmoniser les approches avec les autres organisations afin d'éviter qu'elles ne continuent de faire de la concurrence et que Helvetas ne perde pas des opportunités de collaboration avec des acteurs importants. Des ajustements ont été effectués, le principe d'Helvetas restant le même: il n'est pas nécessaire de collaborer avec des partenaires qui viennent aux ateliers uniquement pour obtenir des compensations. Afin de minimiser les mécontentements durant les ateliers, il a été décidé de spécifier dans tous les termes de référence des ateliers organisés par Helvetas les conditions de paiement et de mentionner clairement qu'Helvetas ne paie pas pour les participants qui habitent dans les régions où se déroulent les ateliers. Grâce à un important travail de communication, les partenaires locaux au Burkina Faso ont commencé à accepter cette politique.

#Burkina Faso #EauAlimentationClimat

8. La communication est essentielle pour éviter l'impression d'être exclu d'un projet

Au Pakistan, Helvetas a travaillé sur un projet de développement d'un système de marché pour les plantes médicinales et aromatiques dans une région montagneuse. Le projet a facilité la création de groupes d'intérêt au niveau du village et d'associations au niveau de la vallée pour les récolteurs de plantes médicinales et aromatiques. Les groupes et les associations ont été formés à la gestion pré et post-récolte et aux techniques de négociation. Ils ont également été informés des marchés potentiels pour les plantes médicinales et aromatiques dans différentes régions du pays et ont été mis en contact avec les prestataires de services concernés.

Bien que le projet ait également travaillé avec les négociants locaux partageant les mêmes objectifs, ces derniers ont pensé que le projet les excluait de la chaîne de commercialisation en tant qu'intermédiaires au profit des collecteurs. Les négociants locaux ont donc commencé à se comporter de manière hostile à l'égard des récolteurs. Ils ont également limité leur coopération au développement de la chaîne de valeur des plantes médicinales et aromatiques.

Contrairement à la perception des négociants, le projet a été mis en œuvre selon une approche holistique visant à améliorer l'ensemble du marché sans éliminer aucun acteur de la chaîne. Au fur et à mesure de l'avancement du projet, la communication claire des objectifs du projet, son approche inclusive, l'engagement approprié des négociants locaux par le biais de plusieurs initiatives de renforcement des capacités, le développement de liens avec le marché et la mise en réseau, ont fait que les négociants locaux se sont sentis inclus et ont recommencé à coopérer au sein du système de marché des plantes médicinales et aromatiques.

#Pakistan #CompétencesEmploisRevenus

9. Une approche systémique inclusive aide à transformer un conflit

Dans un village du nord du Pakistan, le personnel d'Helvetas chargé de la mise en œuvre d'un projet sur les moyens de subsistance a remarqué que les agriculteurs achetaient des semences de pommes de terre à des négociants locaux, mais à un prix élevé et de mauvaise qualité. Le personnel d'Helvetas a mis les agriculteurs en contact avec une société de semences qui leur a fourni des semences de pommes de terre de très bonne qualité à un prix avantageux.

Si cette action a été bénéfique pour les agriculteurs, son impact a été négatif pour les commerçants locaux. Elle a donc créé des tensions entre les commerçants et les agriculteurs, ainsi qu'entre les commerçants et le projet.

Au fil du temps, le personnel du projet a aidé les négociants locaux à entrer en contact avec les entreprises de semences de meilleure qualité, à adopter leurs normes, à faire partie intégrante de la chaîne de commercialisation et à fournir eux-mêmes aux agriculteurs des semences de bonne qualité. Cela a permis non seulement d'augmenter les revenus des négociants locaux, mais aussi de rétablir leurs relations avec les agriculteurs et le projet.

*#Pakistan #CompétencesEmploisRevenus
#SystèmesInclusifs*

2.3 ÊTRE SENSIBLE AUX DISTRIBUTIONS INÉQUITABLES



La manière dont les ressources sont distribuées peut créer des conflits ou exacerber les tensions existantes si les gens perçoivent une organisation comme favorisant ou défavorisant un groupe spécifique. C'est ce que l'on appelle un «effet de distribution».¹⁶ En fonction du contexte, les groupes concernés peuvent être formés selon des critères ethniques, politiques, de classe, de sexe, de religion, de caste, etc. La distribution des ressources intervient à différents moments d'un projet ou d'un programme. La sélection des participants au projet et des bénéficiaires des ressources, le recrutement du personnel et la sélection des organisations partenaires locales sont des moments clés où les effets de la distribution doivent être pris en compte.

Les effets de la distribution deviennent particulièrement problématiques si les ressources sont distribuées selon les divisions d'un conflit violent existant. Il devient alors difficile de s'y retrouver, en particulier dans les situations post-conflit où tout le monde peut avoir des besoins, mais où le camp perdant peut en avoir plus que le camp gagnant. De même, si les personnes les plus touchées par une catastrophe naturelle appartiennent toutes à un même groupe, cela crée des difficultés. La gestion des ressources partagées, telles que l'eau, les forêts ou les terres, représente une autre question susceptible d'engendrer des conflits. Des problèmes peuvent également surgir si certaines personnes sont plus facilement accessibles que d'autres et accèdent ainsi aux ressources introduites par une intervention, ou si les critères sociaux et économiques pour la sélection des participants à un projet sont appliqués de manière trop rigide, limitant ainsi une organisation à ne travailler qu'avec un sous-ensemble spécifique de personnes.¹⁷

Les expériences d'Helvetas en matière de défis liés à la répartition équitable des ressources permettent de tirer d'importantes leçons:

- Les effets de la distribution et les tensions qui en découlent sont très fréquents dans le travail d'Helvetas. Deux aspects principaux des activités d'Helvetas sont susceptibles de créer des tensions: la sélection des participants aux projets et des bénéficiaires des ressources et les projets impliquant des ressources partagées telles que la terre ou l'eau.
- La sélection des participants ou des bénéficiaires est un élément important de presque tous les projets et est susceptible de créer des tensions. Il est essentiel d'utiliser nos «antennes» pour saisir les risques potentiels de tension et prendre des mesures afin d'éviter de provoquer ou d'aggraver les conflits. Il faut parfois prendre des mesures importantes et imprévues ou créer de nouvelles procédures pour éviter ces tensions (exemples 10 et 11).
- Une communication transparente est souvent essentielle pour éviter ou atténuer les tensions résultant des effets négatifs de la distribution (exemples 10, 14, 17).
- Les mesures d'adaptation sensibles aux conflits peuvent non seulement contribuer à éviter ou à atténuer les tensions, mais aussi à renforcer la cohésion sociale (exemple 12).
- Il est très important que les partenaires locaux d'Helvetas soient également sensibles aux conflits (exemples 10, 11, 12).
- Les projets impliquant des ressources partagées, le plus souvent des terres ou de l'eau, sont susceptibles d'accroître les tensions existantes ou d'en créer de nouvelles (exemples 13, 14, 15, 16). Les processus participatifs sont souvent essentiels pour résoudre les conflits liés à l'utilisation des terres ou de l'eau (exemples 13, 16 et 17).

10. Une communication transparente permet de gérer les tensions liées à la sélection des participants d'un projet

Au Burkina Faso, Helvetas a mis en œuvre un projet sur l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes. Au Burkina Faso, les personnes âgées de moins de 35 ans représentent plus de 77,9 % de la population. Le projet a ciblé 2000 jeunes âgés de 18 à 35 ans. L'objectif était de fournir une formation professionnelle et d'accompagner les jeunes jusqu'à ce qu'ils trouvent un emploi ou deviennent eux-mêmes entrepreneurs.

Le projet a suscité beaucoup d'enthousiasme et d'intérêt au sein de la population, ce qui a rendu la sélection des 2000 jeunes très difficile. En effet, les gens ont commencé à s'intéresser à la sélection, à en parler, et de nombreuses rumeurs et interprétations sur la façon dont la sélection a été faite ont commencé à se propager. De nombreux jeunes pensaient qu'Helvetas leur donnerait de l'argent après la sélection, d'autres pensaient qu'ils recevraient du matériel gratuitement et Helvetas s'est retrouvée avec une foule de jeunes qui voulaient s'inscrire. L'équipe de projet s'est rendu compte que cette situation pouvait engendrer de nombreuses tensions. Par exemple, si une famille avait plusieurs enfants qui pouvaient participer au projet, mais qu'un seul était accepté, cela pouvait créer des tensions entre les frères et sœurs, ou entre les frères et sœurs non sélectionnés et les parents. Les parents pourraient chercher des défauts aux enfants qui n'ont pas été admis dans le programme. Des tensions peuvent également survenir entre les familles dont aucun membre n'a été sélectionné et les familles dont un membre a été sélectionné pour la formation. De plus, les mariages polygames sont fréquents au Burkina Faso, un mari ayant plusieurs femmes. La sélection d'une seule des épouses éligibles pour le projet pourrait entraîner des tensions entre les épouses, mais aussi entre le mari et l'épouse non sélectionnée.

Afin d'éviter ces tensions, l'équipe du projet a analysé le contexte pour savoir quel type de tensions pourrait être déclenché et pourquoi. Sur la base de cette analyse, elle a décidé qu'une grande campagne de sensibilisation était nécessaire avant d'entamer le processus de sélection, bien que cette activité n'ait pas été initialement prévue comme essentielle. Ainsi, toute l'équipe du projet a été formée à la gestion de projet sensible aux conflits. Les partenaires du projet se

sont ensuite rendus dans toutes les zones ciblées par le projet et ont organisé des événements d'information au cours desquels ils ont expliqué aux gens quels étaient les critères de sélection, comment le processus de sélection fonctionnerait et quelle était l'approche générale du projet. Ils ont également travaillé directement avec les chefs de village et les personnalités influentes pour faire passer le message. Les informations sur le projet et le processus de sélection ont également été diffusées par le biais d'émissions radiophoniques interactives, la radio étant un média très populaire au Burkina Faso. Pour toucher encore plus de monde, les informations sur le projet et le processus de sélection ont également été diffusées sur les marchés des villages, qui sont un point de rencontre pour de nombreuses personnes. Ce n'est qu'une fois que l'équipe du projet s'est assurée que les gens comprenaient les critères et le processus de sélection qu'elle a commencé à sélectionner les jeunes.

De plus, l'équipe d'Helvetas a décidé d'apporter un autre changement au projet. Alors qu'ils ne pouvaient encore former que 2000 participants sélectionnés, ils ont décidé de faire signer à ces 2000 participants un accord stipulant que chacun d'entre eux partagerait activement les connaissances acquises avec au moins dix autres personnes. Le personnel du projet a également décidé d'organiser des événements au cours desquels il a invité les personnes non sélectionnées et les personnes âgées de plus de 35 ans pour leur expliquer les objectifs du projet, mais aussi pour leur expliquer comment devenir entrepreneur et quelles étaient les possibilités qui s'offraient à eux. Toutes ces mesures ont grandement contribué à apaiser l'environnement du projet. Le projet était finalement bien connu de tous et le processus de sélection s'est déroulé sans susciter de mécontentement ni de tensions.

#Burkina Faso #CompétencesEmploiRevenu #Jeunes

11. Des critères clairs et la vérification des données permettent d'éviter le népotisme.

En Tanzanie, Helvetas est engagée dans un projet visant à renforcer les capacités et à améliorer les conditions de vie des jeunes économiquement et socialement défavorisés par le développement de compétences et l'exercice d'une activité lucrative. De nombreuses personnes ont des besoins, mais le projet n'est pas en mesure de soutenir tout le monde. C'est pourquoi des critères de sélection ont été établis afin de choisir les jeunes les plus nécessaires pour participer au projet. Dans ce processus de sélection, le gouvernement local a aidé le personnel à identifier les jeunes issus des ménages les plus pauvres.

Malheureusement, certains fonctionnaires locaux ont sélectionné leurs proches pour participer à la formation en prétendant qu'ils venaient d'une famille pauvre, alors qu'ils n'appartenaient pas réellement aux groupes dont les besoins étaient les plus importants. Cette situation a provoqué des tensions avec la communauté.

Pour éviter cela, l'équipe d'Helvetas a introduit un formulaire de demande que chaque candidat doit remplir et qui comprend des questions sur sa situation économique. Ce formulaire est distribué par le gouvernement local. Cependant, il est toujours possible de remplir le formulaire avec des informations erronées. Pour vérifier les informations, des entretiens sont alors menés avec les participants.

*#Tanzanie #CompétencesEmploisRevenu
#Jeunes*

12. Les équipes mixtes contribuent à renforcer la confiance dans les régions où les divisions ethniques sont fortes.

Le Covid-19 a commencé à se répandre largement au Sri Lanka à la mi-2020. Au cours de cette période, des informations erronées et des désinformations concernant le Covid-19 se sont répandues, certaines d'entre elles visant certaines communautés ethniques. Les tensions se sont accrues en raison de plusieurs réglementations relatives au Covid-19, telles que l'obligation de crémation pour les décès liés au Covid-19, en contradiction avec le rite funéraire des communautés musulmanes.

En 2021, Helvetas s'est engagée dans un projet de réponse humanitaire et de soutien d'urgence aux communautés dans le besoin. Une partie du projet consistait à distribuer des rations sèches et des kits sanitaires aux communautés touchées par le Covid-19 et les conditions météorologiques extrêmes de quinze districts.

L'équipe d'Helvetas était consciente qu'elle devait s'assurer d'inclure des bénéficiaires issus des communautés musulmanes et cinghalaises afin d'éviter d'alimenter la désinformation et les tensions. Pour ce faire, ils ont travaillé avec le gouvernement local et ont veillé à ce que les critères de sélection soient communiqués de manière très transparente.

Des réseaux locaux de jeunes musulmans, cinghalais et tamouls ont été impliqués dans la distribution de la nourriture. Cependant, certaines communautés n'étaient pas ouvertes à l'idée que des jeunes volontaires d'une autre ethnie viennent travailler dans leur région. Ces communautés n'acceptaient que les jeunes de leur propre ethnie pour la distribution de nourriture.

L'équipe d'Helvetas a décidé de regrouper les jeunes Cinghalais et musulmans et de les envoyer ensemble dans les communautés. Des jeunes musulmans ont ainsi distribué de la nourriture dans des communautés cinghalaises, avec des collègues cinghalais, et vice-versa. Cette démarche leur a permis d'instaurer un climat de confiance réciproque entre les communautés cinghalaises et musulmanes.

#Sri Lanka #Humanitaire #Jeunes

13. Des conséquences imprévues nécessitent l'implication d'autres acteurs

Helvetas est active dans le domaine de l'agriculture au Laos depuis vingt ans. Le projet Lao Uplands Rural Advisory Service soutient, entre autres, le développement de l'agriculture durable en facilitant les processus d'apprentissage socio-écologique avec les paysans et la création d'entreprises pour les jeunes agro-entrepreneurs. Le projet a connu un grand succès en soutenant la production de café de haute qualité dans un village. Le café a été reconnu internationalement pour sa qualité et a remporté un prix après avoir été «goûté» par des experts aux États-Unis.

En raison de ce succès et de la possibilité de gagner plus d'argent, les agriculteurs du village du projet se sont rendus plus loin dans la forêt pour défricher le sous-bois et y planter davantage de café. Cela a provoqué des tensions avec les villageois d'un village voisin qui estimaient que la forêt leur appartenait et qu'ils devaient recevoir les revenus de la plantation de café.

L'équipe d'Helvetas a décidé de consulter le gouvernement afin d'entamer un processus participatif de démarcation de frontières claires d'un village à l'autre dans la forêt. A l'aide de la technologie GPS et de bornes, une frontière a été établie d'un commun accord. Des problèmes similaires ont été rencontrés dans d'autres villages où les agriculteurs soutenus par le projet récoltaient du thé sauvage dans la forêt. La même solution - la cartographie des frontières - a été mise en œuvre. En conséquence, le personnel d'Helvetas a réalisé que la planification participative de l'utilisation des terres devait être effectuée dans toutes les communautés avec lesquelles il travaillait. La cartographie des limites des terres est donc devenue un outil important pour prévenir et gérer les conflits liés à l'expansion des activités agricoles.

*#Laos #EauAlimentationClimat
#CompétencesEmploisRevenus*

14. Les allégeances politiques locales affectent la perception des projets de développement communautaire

Le projet KALAI au Mozambique a favorisé l'approvisionnement en eau et l'assainissement des communautés rurales et périurbaines, notamment par la construction de puits et de systèmes d'approvisionnement en eau.

Avant d'installer un système de pompe à eau, un sous-traitant d'Helvetas effectuait des études techniques pour déterminer la provenance de l'eau. Dans certains cas, les études ont conclu qu'il n'y avait pas de réservoirs d'eau appropriés dans la région et que le projet devait être déplacé dans une autre région. La communauté locale s'est mise en colère et a accusé les collaborateurs d'Helvetas de mettre en œuvre le projet ailleurs parce qu'ils favorisaient un autre groupe ethnique ou un autre parti politique. Les coordinateurs de projet et les responsables locaux sont allés écouter la communauté et ils ont expliqué pourquoi le projet ne pouvait pas être mis en œuvre dans cette région.

Dans d'autres cas, les activités du projet ont provoqué des tensions au sein des communautés. Lors de la construction de puits dans une nouvelle zone, le personnel d'Helvetas a également soutenu la mise en place de comités pour l'eau et l'assainissement, qui étaient ensuite responsables de l'entretien des infrastructures. Ces comités étaient généralement composés de six hommes et de six femmes élus par leur communauté pour un ou deux ans.

La création de ces comités d'eau et d'assainissement a parfois entraîné des tensions au sein de la communauté, certaines personnes n'étaient pas satisfaites de ne pas être élues au sein du comité. Dans les villages où les habitants appartenaient à des partis politiques différents, il est également arrivé que les gens refusent d'utiliser l'eau parce qu'ils considéraient qu'elle provenait de l'autre parti politique. Dans les deux cas, les collaborateurs d'Helvetas ont organisé des réunions pour expliquer que la composition du comité de l'eau et de l'assainissement changerait à nouveau dans un an ou deux et que l'eau ne provenait pas d'un parti politique, mais qu'elle était à la disposition de tous. Idéalement, de telles tensions peuvent être évitées à l'avance grâce à une analyse approfondie du contexte qui identifie les divisions au sein de la communauté et établit des critères

de participation pour garantir une représentation équitable des différents groupes au sein des comités de l'eau et de l'assainissement.

#Mozambique #EauAlimentationClimat

15. La rivalité entre les différents niveaux de gouvernement local influe le choix du site du projet

Helvetas est intervenue en Haïti dans le cadre d'un projet visant à renforcer la gouvernance locale en matière d'eau potable et d'assainissement. En Haïti, chaque commune est administrée par une mairie. Au niveau administratif inférieur se trouvent les sections communales, qui sont administrées par un organe exécutif appelé «CASEC» (conseil communal). Afin de décider où construire les systèmes d'eau, les zones ayant les besoins les plus importants ont dû être priorisées par rapport aux autres. Ces décisions ont été prises en collaboration avec la mairie. Cependant, la priorité pour la mairie était souvent de mettre en œuvre des projets dans les villes, où la mairie pouvait obtenir une plus grande visibilité politique que par le biais de projets mis en œuvre dans des zones reculées. Au cours du projet, l'équipe d'Helvetas a appris qu'il était très important d'impliquer non seulement la mairie, mais aussi le CASEC, parce qu'il était plus proche des sections communales et qu'il savait mieux les gérer. De plus, un acteur qui intervient dans leur domaine de responsabilité sans leur participation risque de se voir interdire toute action ultérieure. Les CASEC souhaitaient généralement que le projet soit mis en œuvre dans leurs sections communales, plutôt que dans les villes privilégiées par la mairie.

Pour surmonter ces tensions, les collaborateurs d'Helvetas ont établi des critères objectifs basés sur les besoins. Or, les besoins les plus importants se trouvent souvent dans les communautés rurales. Dans l'une des communautés, le projet a été bloqué par la mairie. Une solution a été trouvée lorsqu'il a été convenu que certaines activités du projet se dérouleraient également dans la ville de cette communauté, comme la construction d'un bloc sanitaire au marché public.

#Haïti #EauAlimentationClimat #Eau

16. L'utilisation des ressources communes nécessite un dialogue impliquant tous les acteurs

Dans l'ouest du Burkina Faso, Helvetas s'est engagée dans un projet visant à améliorer durablement les revenus, la nourriture et la sécurité alimentaire des jeunes ruraux, de leurs familles et de leurs communautés. Dans un village où Helvetas était actif, il y avait un petit lac. L'eau de ce lac était utilisée en agriculture pour arroser les jardins potagers, et en pisciculture. Le personnel travaillant sur le projet a remarqué qu'il y existait un conflit dans ce village entre les agriculteurs et les pêcheurs à cause de leurs intérêts divergents. Les agriculteurs affirmaient que les pêcheurs bloquaient l'accès à l'eau. Ils ne voulaient pas autoriser d'autres utilisations de l'eau sous prétexte que cela gênait la pisciculture.

Le personnel a décidé de faire en sorte que le projet soutienne également le développement de la pisciculture afin d'éviter de nouvelles tensions. Il a été organisé une table ronde avec les autorités locales, les services techniques, les pisciculteurs et les maraîchers. Ils ont facilité la discussion sur le problème de l'utilisation de l'eau et ont finalement trouvé une solution acceptable pour tous. Un plan a été élaboré pour déterminer quand et comment l'eau serait libérée du lac pour les maraîchers. Les parties prenantes ont défini les périodes propices à l'utilisation de l'eau par les pisciculteurs et les périodes propices à l'utilisation de l'eau par les maraîchers. Au final, les deux parties ont pu être plus productives et le conflit pour l'eau entre les maraîchers et les pisciculteurs a été largement résolu.

#Burkina Faso #EauAlimentationClimat

17. Les revendications concurrentes nécessitent la mise en place d'un processus de négociation inclusif

Au Pakistan, Helvetas a travaillé sur un projet concernant l'eau et les moyens de subsistance, comprenant la planification de projets d'approvisionnement en eau potable. Dans un cas, la planification d'un projet d'approvisionnement en eau potable a aggravé les tensions déjà existantes au sujet d'une source d'eau entre deux groupes religieux, à savoir les Sunnites et les Ismaéliens. Les deux parties revendiquaient la propriété et le droit exclusif d'utilisation de la source d'eau.

Le projet a également contribué au développement et à l'autonomisation de l'association des usagers de l'eau, qui a ensuite joué un rôle clé dans la résolution du conflit par la négociation et l'inclusion de tous les intéressés dans la conception du projet. Grâce à l'engagement de l'ensemble de la communauté, à une approche participative et à une communication claire, le projet a permis non seulement de fournir de l'eau potable à tous, mais aussi de renforcer les relations sociales entre les deux groupes religieux.

#Pakistan #EauAlimentationClimat

2.4 ÊTRE SENSIBLE À LA FRAGILISATION DES CAPACITÉS LOCALES



L'introduction de ressources peut également provoquer ou exacerber des tensions en remplaçant les efforts et les compétences locales et en compromettant ainsi les capacités locales. Ces effets de substitution constituent un défi très discuté pour les organisations internationales de développement et sont pertinents au-delà des considérations de sensibilité aux conflits. Dans certains cas, les organisations externes peuvent penser que les choses seront mieux réalisées ou plus efficacement, au moins à court terme, si elles s'en chargent directement. De telles interventions risquent toutefois de compromettre les capacités et les efforts locaux et contredisent l'hypothèse selon laquelle les populations locales sont finalement responsables et que les solutions locales et la gouvernance locale sont les objectifs à atteindre. Il convient donc de trouver un juste équilibre dans tous les contextes.¹⁸

Dans les situations de conflit, les effets de substitution peuvent entraîner des conséquences négatives supplémentaires. Tout d'abord, la substitution de certaines ressources, de certains processus ou de certains services peut dégager des ressources locales qui peuvent être utilisées pour alimenter le conflit. Deuxièmement, la substitution des compétences des autorités locales peut affaiblir leur capacité à répondre aux conflits et à les gérer. Troisièmement, la prise en charge de responsabilités qui étaient auparavant assumées par des structures d'autorité locale peut conduire à la délégitimation de ces structures aux yeux des citoyens. Des structures et des acteurs forts et légitimes sont essentiels au développement durable et à la prévention des conflits.¹⁹

Dans les exemples ci-dessous, la prise en compte des capacités locales permet de tirer des enseignements importants:

- Une analyse minutieuse de tous les acteurs et structures de gouvernance concernés est essentielle pour impliquer les partenaires adéquats (exemples 18 et 19).
- En aidant les communautés locales à se faire entendre et se servir des espaces civiques approuvés par le gouvernement permet d'éviter les effets de substitution ou les allégations de substitution des capacités du gouvernement (exemples 18).
- La sensibilité aux conflits n'est pas l'évitement des conflits. De nombreux projets fondés sur une approche basée sur les droits impliquent d'aider les gens à revendiquer leurs droits. Cela peut conduire à des confrontations avec les autorités. Il est important d'en être conscient et d'intégrer dans ces interventions des éléments qui permettent à ces interactions de se dérouler de manière non violente et constructive (exemple 18).
- Parfois, l'accusation de «substitution» peut être utilisée pour décourager ou interdire à Helvetas de travailler sur des thématiques sensibles. Une communication transparente permet non seulement de faire comprendre le projet, mais aussi de donner à d'autres la possibilité de travailler sur un thème et d'apporter plus large éventail de perspectives. Cela montre à quel point il est important de bien réfléchir à chaque cas et de ne pas se montrer trop craintif ou de réagir de manière excessive lorsqu'on est accusé de «substitution» ou d'un autre effet négatif (exemple 19).

18. Pour aider les gens à exprimer leurs demandes, il faut aussi s'engager de manière constructive avec les autorités

Au Bangladesh, Helvetas a travaillé sur un projet de gouvernance climatique. Lorsque Helvetas a soumis la proposition de projet, le gouvernement était sceptique quant à l'intérêt d'Helvetas à travailler sur des questions telles que la sensibilité des genres et la gouvernance «smart», car ces questions relevaient de la responsabilité des structures gouvernementales locales.

Dans une première phase du projet, Helvetas a travaillé sur le renforcement des capacités des membres des communautés locales afin qu'ils puissent faire entendre leur voix. Cela s'est fait par la création d'organisations communautaires. Les collaborateurs d'Helvetas savaient par expérience que les instances gouvernementales n'appréciaient pas ce travail de renforcement des capacités, car des revendications politiques pouvaient être exprimées, ou des personnes pouvaient prendre des positions ou rejoindre des groupes politiques qui ne correspondaient pas au parti au pouvoir. Afin d'éviter les conflits entre Helvetas et les institutions gouvernementales locales, ainsi qu'entre les membres des communautés locales et les institutions gouvernementales, plusieurs mesures ont été prises. Tout d'abord, les membres de la communauté locale ont reçu une formation sur leurs droits et sur la manière d'exprimer leurs revendications sans agressivité. Deuxièmement, il a été décidé que les organisations communautaires participeraient aux espaces civiques approuvés par le gouvernement. Enfin, les organes électifs locaux ont également été formés à leurs droits et responsabilités, de sorte qu'un dialogue constructif entre le gouvernement et la société civile est devenu possible.

*#Bangladesh #EauAlimentationClimat
#Plaidoyer*

19. Une approche multi-acteurs pour une meilleure perception des rôles et des responsabilités

Un autre domaine sur lequel Helvetas a travaillé au Bangladesh était la prévention de l'extrémisme violent. Le problème rencontré est que les entités gouvernementales, et en particulier les forces de l'ordre, sont très sensibles aux questions liées à la prévention de l'extrémisme violent. Selon eux, il leur revient exclusivement de travailler sur ces questions. Même les membres des communautés locales partageaient ce point de vue.

C'est pourquoi Helvetas et son partenaire local ont décidé d'appliquer une approche multipartite. Dans les différents sites du projet, des comités composés de 20 personnes ont été constitués: chefs religieux, représentants de la société civile, parents, enseignants, jeunes et juristes. Helvetas et son partenaire ont partagé de manière transparente les objectifs du projet avec les représentants des comités, en expliquant pourquoi et comment l'implication de la communauté est importante pour prévenir la radicalisation qui mène à l'extrémisme violent. Le projet a organisé des réunions avec les forces de l'ordre et les représentants du gouvernement, ainsi que des séances d'orientation pour les membres du comité sur la compréhension de base de l'extrémisme violent et les signes de radicalisation en tant que mesures de prévention dans dix districts du nord du Bangladesh. Le projet a également aidé les organisations locales de la société civile à organiser des activités de prévention de l'extrémisme violent pour la communauté et les jeunes par le biais de la culture, du sport, du dialogue interconfessionnel et intergénérationnel.

#Bangladesh #VoixInclusionCohésion

2.5 ÊTRE SENSIBLE À LA PRISE DE POSITION



Pour mettre en œuvre un projet, une organisation doit coopérer avec les différents acteurs concernés. Il peut s'agir de collaborer avec des organisations partenaires locales, des institutions de gouvernance formelles et informelles au niveau national ou local, ainsi qu'avec des groupes de la société civile. En travaillant avec un groupe ou un dirigeant, l'organisation implique qu'il s'agit d'un partenaire respectable et légitime. Étant donné que des ressources telles que l'argent, la nourriture, la formation ou la mobilité sont impliquées dans cette coopération, l'organisation peut être perçue comme utilisant ses ressources pour soutenir une autorité gouvernementale, un groupe politique ou un groupe social spécifique. Si l'acteur s'avère ne pas être digne de confiance, voire s'engage dans des activités illicites, l'impact d'une telle collaboration peut être très négatif. La légitimation d'un acteur par rapport à un autre peut contribuer à créer des tensions. Il en va de même pour l'inverse : en ne collaborant pas avec un acteur, celui-ci peut être délégitimé. Ces effets sont appelés «effets de légitimation».²⁰

En cas de conflit violent, la légitimation des acteurs violents et la délégitimation des acteurs non violents deviennent particulièrement problématiques car elles alimentent l'escalade du conflit et affaiblissent les possibilités de résolution pacifique.²¹

Les expériences d'Helvetas en matière d'effets de légitimation sont riches en enseignements:

- Dans son travail, Helvetas est souvent confrontée à des questions difficiles qui consistent à éviter de prendre parti. Il s'agit souvent de naviguer dans des situations politiques délicates pour lesquelles il n'existe pas de solutions toutes faites. Les équipes doivent trouver un équilibre entre la réalisation des objectifs du projet, la capacité à rester opérationnel dans un pays ou les questions de sécurité, tout en restant impartiales et en évitant d'être instrumentalisées par des acteurs politiquement perspicaces (exemples 21, 22, 23, 24).
- De nombreuses interventions légitiment explicitement certains acteurs, par exemple par le biais d'activités visant à renforcer la société civile. Cela n'est pas nécessairement mauvais et constitue souvent l'objectif explicite de certains projets. La question est de savoir si cela est susceptible d'alimenter des conflits et comment ces conflits seront exprimés (exemple 23). Les conflits peuvent survenir lorsque les structures de pouvoir existantes sont remises en question. Les projets pour le renforcement des capacités des jeunes et des femmes, qui remettent en cause les structures de pouvoir patriarcales, peuvent provoquer une réaction brutale et, dans certains cas, une oppression violente (voir l'exemple 20).
- Parfois, les conséquences négatives des effets de légitimation sont trop importantes et la coopération avec un acteur donné est tout simplement interrompue (exemples 21 et 22).
- Le langage joue également un rôle essentiel dans les questions de légitimation. Les relations de pouvoir se reflètent souvent dans le langage utilisé. Dans les situations de conflit, les dénominations et les définitions sont souvent contestées (par exemple, «conflit» ou «terroriste»). Lorsqu'une organisation adopte le même langage que celui utilisé dans un conflit, cela peut être perçu comme une légitimation non seulement du langage, mais aussi de l'acteur qui l'utilise. Les personnes extérieures doivent également veiller à ne pas entrer dans un contexte et étiqueter certains acteurs ou certaines situations de manière à contredire la compréhension de la population locale (exemple 25).

20. L'autonomisation des femmes et des jeunes implique aussi de s'engager avec les autres acteurs

Au Kirghizistan, Helvetas a travaillé sur un projet de soutien au développement du secteur touristique. L'une des composantes du projet concernait la création d'une coopérative de femmes qui produisaient et vendaient de l'artisanat local. Les femmes ont ainsi obtenu une nouvelle source de revenus indépendante. Cette augmentation du revenu a également entraîné un changement dans la disponibilité des femmes pour les questions de soins et dans la dynamique du pouvoir au sein des familles patriarcales. Dans certains cas, cela a conduit à des violences domestiques. L'équipe a invité les hommes à une réunion d'information pour discuter du projet, en les informant des avantages qu'il aurait pour leurs familles. La majorité des hommes ont alors accepté que leurs femmes participent au projet.

#Kirghizistan #CompétencesEmploisRevenus
#Genre

Un autre projet sur lequel Helvetas a travaillé au Kirghizistan visait à renforcer les capacités des jeunes et à prévenir la rhétorique extrémiste. Dès le début du projet, l'équipe d'Helvetas s'est assurée d'inclure des membres plus âgés de la communauté dans le projet afin d'éviter une situation où les jeunes se sentaient habilités à dire ce qu'ils pensaient, pour ensuite être remis à leur place traditionnelle par des membres plus âgés de la communauté qui n'acceptaient pas de réduire l'asymétrie de pouvoir entre eux. Le personnel d'Helvetas n'a pas seulement mené des activités de projet avec des jeunes, mais a également choisi des membres plus âgés de la communauté comme mentors et ambassadeurs pour les jeunes.

#Kirghizistan #VoixInclusionCohesion #Jeunes
#Genre

21. Les efforts de communication pour éviter les perceptions de partialité

Le projet KALAI au Mozambique a favorisé l'approvisionnement en eau et l'assainissement des communautés rurales et périurbaines en construisant de nouveaux points d'eau, en réhabilitant les puits endommagés et en les plaçant sous gestion locale par le biais d'un soutien à la formation de comités pour l'eau et l'assainissement.

Dans un cas, l'administrateur d'un district de Cabo Delgado a demandé à Helvetas de travailler sur l'approvisionnement en eau d'une municipalité spécifique. Dans le passé, le manque d'eau potable avait contribué à une épidémie de choléra dans cette municipalité. Helvetas a donc accepté de travailler sur place, en soutenant des systèmes d'approvisionnement en eau et la construction de latrines.

L'administrateur du district en question appartenait à un parti politique spécifique. La municipalité dans laquelle Helvetas a été invitée à travailler était dirigée par des personnes appartenant à l'autre grand parti politique. Dans le passé, les groupes armés des principaux partis politiques se sont affrontés au cours d'une longue guerre civile de 1977 à 1992.

Après qu'Helvetas a travaillé quelque temps dans la municipalité qui lui avait été attribuée, il est apparu que l'administrateur essayait de faire croire que les systèmes d'approvisionnement en eau sur lesquels Helvetas travaillait étaient fournis par le parti politique auquel il appartenait, afin de gagner des voix auprès de la population locale. Cela a parfois provoqué des tensions avec les habitants de la municipalité en question, qui accusaient le personnel de collaborer avec ce parti politique. Afin de désamorcer les tensions, le personnel a pris le temps de discuter avec les habitants de la commune et les deux partis politiques. Ils ont fait savoir qu'Helvetas travaillait avec des personnes et non avec des partis politiques. Finalement, Helvetas a décidé d'interrompre son travail dans la commune au prochain cycle de projet.

#Mozambique #EauAlimentationClimat

22. L'absence d'engagement comme moyen d'éviter la légitimation

Dans un pays où Helvetas était engagé, un coup d'Etat a eu lieu, au cours duquel les militaires ont pris le contrôle des institutions gouvernementales. Des protestations généralisées et la répression ont suivi. Après le coup d'Etat, Helvetas a décidé de cesser tout travail de plaidoyer avec le gouvernement et a renoncé à tout engagement officiel avec les autorités autoproclamées, afin d'éviter de légitimer le régime militaire. La seule coopération avec les autorités autoproclamées s'est poursuivie au niveau administratif local, afin d'assurer la continuité des activités dans le pays.

#Plaidoyer

23. Les conflits entraînent des risques de réputation et de sécurité tant pour le responsable du projet que pour les participants

Dans le même pays qui a connu un coup d'Etat militaire, Helvetas a soutenu un projet artistique et culturel. Le coup d'Etat a changé la situation et les conditions de sécurité. S'engager avec des artistes dans cette nouvelle situation comportait de nombreux risques pour eux et pour les organisations qui s'engageaient avec eux. Le principal risque était que le soutien aux artistes soit perçu comme une légitimation des artistes opposés au régime.

Pour éviter de donner l'impression de légitimer les artistes, Helvetas a précisé que son soutien aux artistes était un soutien d'urgence en raison de l'impact de Covid dans le secteur créatif. Le soutien financier aux artistes était, pour ce projet, indépendant de tout engagement social, et donc différent des projets artistiques antérieurs d'Helvetas qui visaient à contribuer à la cohésion sociale et à une société pluraliste. Helvetas a également pris des précautions pour que les informations sur les artistes soutenus soient traitées avec le plus grand soin et ne soient pas communiquées aux organisations partenaires.

Helvetas et ses partenaires ont continué à organiser des expositions conjointes, réunissant des artistes ayant reçu des subventions dans le cadre de leurs deux projets artistiques. L'objectif était de créer un espace sûr afin que les artistes puissent se rencontrer et les aider à poursuivre leur travail dans cette période difficile. L'exposition a eu lieu

dans une zone rurale, sans annonce publique ni médias, et s'est transformée en un village de loisirs, où certains artistes sont restés même après la fin de l'exposition, pour continuer à travailler ensemble dans un espace sûr.

Pour les cycles de subventions suivants, la sélection des artistes s'est avérée difficile. D'une part, ils devaient être des artistes compétents. D'autre part, Helvetas a décidé de ne pas accorder de bourses à des artistes ouvertement politiques ou appartenant à des partis politiques. Ce qui a compliqué la situation en termes d'accès aux bourses, c'est qu'aucun appel à candidatures n'a pu être lancé en raison de la sensibilité du projet et des raisons de sécurité qui s'y rattachent. Pour trouver des candidats adéquats, Helvetas a donc dû s'appuyer sur des relations personnelles, des recommandations et une exploration minutieuse des réseaux artistiques existants et dignes de confiance. Pour la prochaine exposition, compte tenu des risques de sécurité pour les artistes, l'équipe d'Helvetas a décidé de limiter l'événement aux seuls bénéficiaires, de ne pas inviter de public et de ne pas s'adresser aux médias. En outre, la participation des partenaires à l'événement et l'affichage des logos des donateurs étaient volontaires.

#VoixInclusionCohesion

24. La polarisation politique rend le travail de gouvernance impartial difficile

Le contexte politique de l'Albanie est fortement polarisé depuis des années. La transition vers la démocratie, qui a commencé au début des années 1990, a été caractérisée par la concurrence entre deux grands partis politiques. Il en est résulté une forte polarisation et peu d'espace pour la coopération, les réformes et le développement démocratique. Les relations difficiles entre le parti au pouvoir et le parti d'opposition sont devenues visibles au niveau local dans le cas de l'association de gouvernance locale. Cette association était censée défendre les intérêts de tous ses membres appartenant aux deux partis politiques. Cependant, l'association s'est divisée en fonction des partis politiques.

Helvetas travaillait sur un projet axé sur la décentralisation et le développement local. L'association de gouvernance locale était un partenaire

essentiel pour ce projet. Avec la scission de l'association, la question s'est posée de savoir si Helvetas devait continuer à travailler avec des associations partisans. Cette question a également été posée par d'autres organisations. Dans un premier temps, les organisations internationales et les ONG ont boycotté les associations partisans. Comme il n'y a pas eu de changement et qu'un interlocuteur important a été perdu, avec le temps, Helvetas et d'autres organisations ont commencé à soutenir les associations partisans sur le plan technique dans les cas où elles agissaient ensemble.

Une question similaire s'est posée quelques années plus tard lorsque l'opposition a boycotté les élections et renoncé à son mandat parlementaire, transformant ainsi les structures gouvernementales en structures partisans. Le soutien à la démocratie locale et au pluralisme était au cœur du projet d'Helvetas. Ce pluralisme étant désormais absent des structures gouvernementales, la question s'est posée de savoir s'il fallait continuer à travailler avec elles.

L'équipe d'Helvetas a décidé de prendre le risque, estimant qu'il était plus important de rester dans le système et d'essayer de le changer de l'intérieur. Ils ont également commencé à chercher des instruments et des moyens d'agir de manière bipartisan. Les femmes élues dans les conseils locaux ont notamment créé une alliance bipartisan en invitant des représentants de la société civile et d'anciens membres du conseil de l'opposition (en dépit du fait qu'ils ne faisaient pas partie des forums officiels) à se joindre aux efforts et à faire entendre la voix de la communauté et des groupes particulièrement vulnérables dans le processus de prise de décision. Le déficit démocratique a été comblé dans une certaine mesure en mettant l'accent sur de telles actions inclusives.

#Albanie #VoixInclusionCohesion

25. Choisir les mots avec soin

Même avant le coup d'État militaire de 2021 au Myanmar, des termes tels que «paix», «démocratie» ou «droits de l'homme» étaient très sensibles, et les autorités n'accueillaient pas favorablement les ONG internationales travaillant sur ces questions. Comme une grande partie de la population soutient les manifestations contre le régime militaire, de nombreux civils s'opposent également à certaines notions de «paix» et de «cohésion sociale». Le personnel d'Helvetas est donc extrêmement prudent dans sa terminologie, afin d'éviter les risques en matière de sécurité. Helvetas poursuit ses projets artistiques et ses événements culturels qui rassemblent les gens, mais évite soigneusement d'utiliser le terme politiquement sensible de «cohésion sociale» dans le cadre de ces activités.

#Myanmar #VoixInclusionCohesion

Entre 1983 et 2009, le Sri Lanka a connu une violente guerre civile alimentée par des tensions ethniques entre la communauté cinghalaise majoritaire et la communauté tamoule minoritaire. Malgré la fin de la guerre civile en 2009, les causes profondes du conflit n'ont toujours pas été résolues.

Dans le cadre d'un projet sur la cohésion sociale au Sri Lanka, l'équipe d'Helvetas a mis en place des «espaces incubateurs» pour que les étudiants puissent s'engager dans des activités médiatiques dans deux universités à population majoritairement cinghalaise et dans une université à population majoritairement tamoule. Pour ce faire, des contrats ont dû être signés avec les universités. L'une des clauses du contrat stipulait que l'espace d'incubation et l'équipement médiatique ne devaient pas être utilisés pour le financement du terrorisme et les activités terroristes. Les universités cinghalaises n'ont eu aucun problème avec cette clause. L'université majoritairement tamoule de la province du Nord s'est inquiétée de cette clause parce qu'elle a compris que cette formulation impliquait qu'elle encourageait le terrorisme. Pendant la guerre civile entre le gouvernement sri-lankais et les Tigres de libération de l'Ealam tamoul (LTTE), les communautés tamoules du Nord-Est touché par la guerre ont eu tendance à être qualifiées de «terroristes» et la très sévère loi sri-lankaise sur la prévention du

terrorisme (PTA) continue d'être appliquée dans le Nord, étouffant la liberté d'expression au sein des communautés tamoules. En vertu de cette loi, le «terrorisme» est défini comme tout acte allant à l'encontre du gouvernement et, en raison de son application dans le Nord, l'Université a interrogé Helvetas sur la définition du terrorisme et a demandé la suppression de la clause de l'accord.

Les membres du personnel ont demandé des éclaircissements au siège. Le siège a conseillé de s'en tenir à la formulation, car elle faisait partie du contrat standard et était exigée par le donateur. Finalement, l'équipe d'Helvetas Sri Lanka a utilisé la définition suisse du terrorisme, moins intimidante, et a révisé la clause. L'Université a accepté la clause et l'accord a été signé.

#Sri Lanka #VoixInclusionCohesion

Dans le cadre d'un consortium, Helvetas a mis en œuvre le projet Accès à la justice au Tadjikistan. Lors de la traduction en russe des documents de projet en anglais, le terme «dialogue public» a été traduit par «dialogue politique», car il n'existe pas de mot correspondant. Le ministère responsable qui a lu le document de projet a été alarmé par ce terme et a posé de nombreuses questions sur le type de dialogue politique dont il s'agissait. Cette formulation signifiait que le gouvernement n'avait pas compris l'intention du projet. Par la suite, une traduction plus appropriée a été trouvée. Le terme «dialogue public» a été traduit en «dialogue sociétal», qui traduit mieux le sens voulu et à propos duquel le gouvernement n'a émis aucune objection ou préoccupation.

#Tadjikistan #VoixInclusionCohesion #Plaidoyer



L'un des principes clés qui doit guider notre comportement est l'équité. L'équité consiste à reconnaître la valeur de tous les membres d'une communauté et à veiller à ce que les préoccupations et les intérêts de groupes ou d'individus puissants ne soient pas les seuls à être entendus et à faire l'objet d'une action.

3

COMMENT NOUS AGISSONS: L'IMPORTANCE DE NOTRE COMPORTEMENT

La manière dont les organisations humanitaires et de développement agissent est tout aussi importante que ce qu'elles font. Nous pouvons avoir un impact voulu ou non sur le contexte social dans lequel nous opérons, non seulement en apportant des ressources de l'extérieur, mais aussi par notre comportement. Celui-ci se résume souvent à des comportements individuels, mais peut aussi être façonné par la manière dont les projets et les programmes sont conçus et par les politiques de l'organisation. La manière dont nous nous comportons communique des messages implicites ou explicites qui peuvent avoir un effet sur le contexte.²² Le comportement envoie des messages sur les valeurs et les intentions, qui peuvent contribuer à une coexistence pacifique ou à un conflit social.²³

Si nous respectons quatre principes clés, notre comportement a plus de chances de contribuer à la cohésion sociale et d'empêcher l'apparition de tensions. Ces principes sont le respect, la redevabilité, l'équité et la transparence.²⁴ Si l'un d'entre eux ou tous sont absents, nous risquons de contribuer aux tensions ou d'exacerber les conflits existants. En outre, le respect de ces principes est également essentiel pour obtenir l'acceptation des communautés avec lesquelles nous travaillons. L'acceptation est essentielle pour réduire les risques en matière de sécurité.²⁵

COMPORTEMENT²⁶

1. LE RESPECT

Les interactions avec d'autres personnes de manière calme, collaborative, confiante et sensible aux préoccupations locales.

2. LA RESPONSABILITÉ

Elle se manifeste par le fait d'agir, d'assumer la responsabilité de ses erreurs, de respecter l'état de droit et d'être attentif aux préoccupations locales.

3. L'ÉQUITÉ

Reconnaître la valeur de tous les membres d'une communauté et veiller à ce que les préoccupations et les intérêts des groupes ou des individus, en particulier des personnes marginalisées, soient entendus et pris en compte.

4. LA TRANSPARENCE

Être clair et ouvert sur notre identité, les objectifs d'une intervention et les processus de prise de décision.

3.1 LE RESPECT



Le respect est un élément essentiel de toute interaction humaine réussie. Montrer du respect à quelqu'un signifie lui accorder une attention sociale positive.²⁷ Le respect peut être exprimé de manière implicite et explicite et se manifeste souvent par de petits actes tels que le fait d'écouter réellement quelqu'un et d'essayer de voir les choses de son point de vue, ou par de petites attentions, comme se lever lorsque quelqu'un entre dans la pièce ou formuler poliment des courriels. La confiance, le calme, la volonté d'écouter ainsi que la collaboration et la coopération peuvent être des expressions du respect.²⁸ Un manque de respect peut entraîner une concurrence hostile au lieu de la coopération et de la collaboration, la suspicion au lieu de la confiance, l'indifférence au lieu de l'écoute des préoccupations des gens, ainsi qu'un comportement colérique ou agressif au lieu du calme.²⁹

Les exemples ci-dessous, qui démontrent l'importance du respect, sont riches d'enseignements:

- Un élément clé du respect est l'appréciation des différences de culture et de systèmes de valeurs. Cela ne se produit pas seulement entre les internationaux et les locaux. Il existe souvent des différences culturelles entre le personnel, les partenaires et les populations locales (exemples 26, 27, 28).
- Être respectueux ne signifie pas que nous devons être en accord avec d'autres points de vue et d'autres façons de faire les choses, cela signifie que nous les prenons au sérieux et que nous reconnaissons qu'il peut y avoir des différences, qui doivent être négociées conjointement. Prendre le temps de le faire peut s'avérer difficile dans la hâte d'atteindre les objectifs du projet (exemple 28).
- Le respect est profondément ancré dans l'auto-réflexion et le comportement individuel (exemple 26).

26. Réflexions sur la prise de conscience au niveau individuel

«La façon dont nous parlons et abordons les gens est très importante. Si je vais dans une communauté rurale, par exemple, je ne porte pas de pantalon serré mais une longue jupe. Car dans les communautés rurales d'Éthiopie, les femmes sont censées s'habiller correctement, c'est-à-dire couvrir leur corps de manière à ne pas en montrer les formes.»

#Éthiopie

«La formation à la sensibilité aux conflits m'a aidée à réaliser que nous faisons et comprenons beaucoup de choses inconsciemment, mais il est utile d'avoir une structure et d'utiliser consciemment mes antennes de conflit pour anticiper les conflits et me mettre à la place des autres.»

#Tadikistan

«Je suis toujours conscient qu'il s'agit d'un contexte post-conflit où de nombreuses personnes souffrent de stress post-traumatique. Parfois, les gens réagissent de manière apparemment déraisonnable à des situations très simples. Je dois donc en être conscient.»

#Bosnie-Herzégovine

«En tant que chef de projet, je travaille avec de nombreuses personnes différentes : des partenaires, des collègues, des fonctionnaires et des bénéficiaires. Le fait de ne pas trop parler et d'écouter activement les autres est très utile.»

#Mozambique

«Il faut beaucoup d'introspection pour savoir ce à quoi je suis sensible et ce à quoi mon entourage est plus sensible ou plus négligent que moi.»

#Bosnie-Herzégovine

«Je suis d'une autre ethnie que la plupart des personnes avec lesquelles je travaille, mais nous sommes tous humains. Je les côtoie du fond du cœur, je participe à leurs différentes activités, je les invite à certaines de mes activités et j'essaie de les comprendre.»

#Bangladesh

27. Les différences culturelles et religieuses entraînent des conséquences pratiques

Au Sri Lanka, la rhétorique antimusulmane, la désinformation et les cas de violence contre les communautés musulmanes ont augmenté en raison de quelques incidents d'extrême violence dans le pays, y compris l'attaque du dimanche de Pâques en 2019. Dans le cadre d'un projet de prévention de l'extrémisme violent au Sri Lanka, un forum annuel devait être organisé pour réunir tous les participants et parties prenantes. L'une des organisations partenaires avait un directeur musulman qui refusait catégoriquement que le forum ait lieu en avril, pendant le ramadan, ou le vendredi, jour de la mosquée. L'employée responsable a remarqué qu'elle était frustrée par cette attitude, car les participants chrétiens étaient d'accord pour participer au forum un dimanche.

#Sri Lanka #VoixInclusionCohesion

28. Communiquer et négocier respectueusement en cas de divergences d'opinion

Au Mozambique, Helvetas travaillait à la construction de puits d'eau. Il arrivait parfois que le forage ne fonctionne pas et que l'eau n'en sorte pas ou trop. Parfois, la communauté mettait alors des objets traditionnels, censés être imprégnés de pouvoirs magiques, dans le trou de forage pour qu'il fonctionne à nouveau. Cependant, ces objets ont souvent contribué à aggraver la situation technique.

Le personnel du projet a compris qu'il ne pouvait pas se contenter d'enlever ces objets car ils étaient très importants pour la communauté. Au lieu de cela, ils sont allés voir les dirigeants locaux et la communauté pour discuter de la situation. Ils ont expliqué les raisons des problèmes techniques et ont demandé aux gens de ne plus jeter ces objets dans les trous.

#Mozambique #EauAlimentationClimat

3.2 LA REDEVABILITÉ



L'obligation de rendre compte aux donateurs, tant institutionnels que privés, est importante. Tout aussi importante, et centrale pour les interventions sensibles aux conflits, est la redevabilité à l'égard des communautés locales et des préoccupations locales. La mise en place de mécanismes permettant d'écouter les préoccupations des acteurs locaux et d'y répondre est au cœur de la redevabilité en tant qu'élément de la sensibilité aux conflits. L'absence de redevabilité signifie que les griefs ne sont pas entendus, ce qui peut alimenter les conflits et l'animosité envers les intervenants. Les intervenants peuvent ne pas être conscients des dommages qu'ils causent, c'est pourquoi la redevabilité est également étroitement liée au suivi et à l'apprentissage. La responsabilité peut être manifestée à la fois par les organisations et par les membres individuels du personnel.

Être redevable signifie également assumer la responsabilité de ses erreurs, au lieu de rejeter cette responsabilité et d'afficher une attitude d'impunité. Cela signifie également adopter une attitude selon laquelle une action positive est possible et qu'il est possible de trouver une solution même dans des situations très difficiles, au lieu d'afficher une attitude d'impuissance. Enfin, être redevable peut aussi signifier s'appuyer sur l'état de droit plutôt que sur la force et l'exercice du pouvoir. La redevabilité fait donc partie intégrante de l'établissement et du maintien de la confiance.³⁰

Les expériences d'Helvetas en matière de redevabilité sont riches d'enseignements:

- La mise en place d'un mécanisme d'écoute et de réponse aux préoccupations d'acteurs locaux très diversifiés peut nécessiter beaucoup d'attention et de soin (exemple 29).
- Assurer la redevabilité envers des acteurs locaux signifie également les impliquer dans le processus de suivi (exemple 29).
- Parfois, nous apprenons trop tard l'existence de griefs parce qu'aucun mécanisme de redevabilité n'a été mis en place. Dans le pire des cas, les tensions qui en résultent peuvent rendre impossible la poursuite d'un projet (exemple 30).
- Il est essentiel d'écouter et d'impliquer toutes les parties prenantes d'un projet pour établir la redevabilité (exemples 29, 30, 31).
- Un comportement redevable peut être formalisé par des processus tels que les comités de traitement des plaintes (exemple 32).

29. La planification et le suivi participatifs inclusifs demandent du temps et des efforts

Helvetas Laos travaille depuis longtemps sur le développement d'un système de vulgarisation inclusif et pluraliste, résistant au climat, ainsi que sur l'agro-industrie et l'entrepreneuriat équitables, et sur les chaînes de valeur biologiques. Lorsque l'on s'engage avec une nouvelle communauté, il faut consacrer beaucoup d'attention et de temps à la planification et au suivi participatifs et inclusifs.

Le projet LEAP a établi de nombreuses bonnes pratiques, que d'autres projets ont depuis adoptées et adaptées. Pour concevoir l'un de ses sous-projets, l'équipe LEAP a consacré plusieurs jours à des processus de planification participative. Tout d'abord, une présentation expliquant les objectifs des consultations a été faite à la communauté locale, incluant les autorités locales, en veillant à ce que les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les personnes handicapées, etc. soient représentés. Ensuite, l'ensemble de la communauté a été divisé en sous-groupes (hommes, femmes, jeunes, personnes âgées) à qui l'on a posé les mêmes questions concernant leurs besoins et leurs priorités, en se basant sur un cadre de moyens de subsistance intégré. Ces besoins et priorités ont ensuite été discutés et hiérarchisés au sein des sous-groupes respectifs. Les priorités respectives ont ensuite été présentées en séance plénière, en mettant en évidence leurs similitudes et leurs différences. Cela a permis d'établir des priorités communes et de voir quelles étaient les possibilités pour les questions perçues différemment par les différents groupes. Ces questions ont ensuite été classées par ordre de priorité, d'abord au sein des sous-groupes, puis conjointement avec l'ensemble de la communauté : Les priorités que la communauté locale pouvait traiter elle-même ou auxquelles elle pouvait contribuer, les priorités que les autorités locales pouvaient soutenir, les priorités que le projet pouvait soutenir et les priorités qui ne pouvaient pas être couvertes dans le cadre de cette intervention ont été identifiées de cette manière. Cela a contribué non seulement à la cohésion sociale et au développement d'une vision commune, mais aussi à l'appropriation conjointe, d'une manière très transparente et mutuellement responsable. Cette démarche a permis d'atténuer les tensions potentielles pouvant survenir en fonction du sexe, de la situation sociale ou économique, et d'éviter que quelqu'un ou un groupe ne s'approprie le projet et n'en récolte les bénéfices.

La communauté locale a également participé au système de suivi. Sur la base du cadre logique sur lequel le personnel d'Helvetas doit rendre compte au donateur, le personnel a discuté avec les membres de la communauté et les autorités locales pour savoir quelles étapes étaient importantes pour eux. Il s'agissait notamment de l'augmentation des revenus, de la productivité, de la mise en oeuvre de systèmes de contrôle interne, la prestation de services inclusifs, le développement des capacités et les réunions avec les représentants du gouvernement local. En outre, les dépenses budgétaires du projet ont été rendues visibles pour tout le monde dans le cadre des sessions d'examen et de planification à mi-parcours et en fin d'année avec la communauté et les autorités locales.

#Laos #EauAlimentationClimat #Genre #Jeunes

30. L'absence de consultation de tous les acteurs concernés est source de conflit

En 2010, au Pakistan, une inondation a détruit presque toutes les sources d'eau destinées à la consommation et à d'autres usages domestiques dans une ville du district de Swat. L'assainissement est devenu une menace très sérieuse pour la santé de toute la communauté. L'eau a dû être transportée depuis des sources situées dans les régions voisines. Helvetas était déjà active dans cette région et, à la demande de la communauté affectée, a facilité la planification d'un vaste projet d'urgence pour l'ensemble de la ville. Des rencontres avec les communautés, les représentants élus et les autorités locales ont été organisées rapidement. L'accès à une énorme source d'eau a été offert par un habitant de la ville pour le projet d'urgence.

Beaucoup de temps et d'argent ont été investis dans les évaluations physiques et démographiques, ainsi que dans la conception d'un projet destiné à assurer l'approvisionnement de plus de 50 000 personnes. Alors que tout était prêt pour l'exécution physique du projet, un groupe d'agriculteurs utilisant l'eau de la source pour l'irrigation en aval s'est opposé au projet et a intenté une action en justice contre le propriétaire de la source et le personnel d'une organisation locale de facilitation.

Pendant ce temps, l'équipe d'Helvetas s'est rendu compte que, bien qu'il s'agisse d'un projet d'urgence, il aurait fallu procéder à un examen approfondi des droits de propriété et d'utilisation avant de procéder à des investissements dans le projet. Helvetas et son partenaire local se sont alors engagés avec la communauté pour tenter de trouver une solution à l'amiable. Cette démarche a échoué et le projet a finalement été abandonné pour éviter toute nouvelle escalade.

#Pakistan #Humanitaire #EauAlimentationClimat

31. L'inclusion des autorités nécessite la prise en compte de tous les niveaux dans les gouvernements concernés

Helvetas a soutenu un projet en Haïti visant à renforcer la gouvernance locale en matière d'eau potable et d'assainissement. Au début du projet, un enquêteur a été choisi avec la mairie pour réaliser l'étude de base du projet. Il s'est avéré que le «CASEC» (conseil communal), le niveau administratif inférieur à la «mairie», de cette commune a bloqué tout travail ultérieur du projet et a refusé de coopérer avec l'enquêteur parce qu'il n'avait pas été impliqué dans le processus de sélection de l'enquêteur. En réponse à cela, le personnel d'Helvetas a reconnu qu'une erreur avait été commise en n'impliquant pas les représentants du «CASEC» et a ensuite corrigé cette erreur en impliquant les représentants du «CASEC» dans le choix d'un second enquêteur. Finalement, il a été décidé d'impliquer deux enquêteurs. Celui qui a été sélectionné sans l'implication du «CASEC», et celui qui a été sélectionné avec le «CASEC».

#Haïti #EauAlimentationClimat

32. Un comité de gestion des réclamations aide à répondre aux besoins locaux

En collaboration avec un consortium d'autres organisations, Helvetas a répondu aux besoins humanitaires liés à la guerre en Éthiopie. Afin de mieux répondre aux besoins locaux, Helvetas et ses partenaires ont adopté une approche de réponse à la crise menée par la communauté. Ils ont mis en place des transferts de fonds inconditionnels, mais aussi des distributions d'argent par l'intermédiaire d'organisations communautaires. Dans un premier temps, les organisations communautaires ont été identifiées. Dans un deuxième temps, ces organisations ont proposé des projets qui ont ensuite été cofinancés par le consortium. Par exemple, les associations de femmes commerçantes ont proposé un projet visant à identifier les femmes déplacées à l'intérieur de leur pays ayant une expérience préalable puis à les faire participer dans le commerce dans les camps de déplacés.

Afin de mieux répondre aux besoins locaux en matière d'aide financière, un comité de gestion des réclamations a été mis en place. Les membres de ce comité ont été sélectionnés par les communautés de personnes déplacées et ont été chargés de vérifier les plaintes. Par exemple, l'un des critères de sélection pour bénéficier des prestations était de ne pas avoir reçu d'aide antérieurement. Si une personne se plaignait que quelqu'un avait reçu des prestations alors qu'elle avait déjà bénéficié d'une aide auparavant, le comité enquêtait sur cette plainte.

#Éthiopie #Humanitaire #Genre

3.3 L'ÉQUITÉ



La reconnaissance de la valeur des contributions de tous les membres d'une communauté, et pas seulement de ceux qui ont du pouvoir et de l'influence, est au cœur du comportement équitable.³² Il s'agit notamment de traiter les gens sur le même pied d'égalité que soi. La difficulté réside dans le fait que ce qui est considéré comme juste ou injuste varie d'une culture à l'autre. Pour agir de manière équitable, il est essentiel de comprendre et de respecter les règles locales et les processus communautaires. En outre, l'équité ne signifie pas nécessairement que les ressources ou l'accès sont répartis de manière égale entre les différents membres de la communauté, car tout le monde n'a pas les mêmes besoins ou les mêmes avantages. Les intervenants peuvent faire preuve d'iniquité en montrant qu'ils pensent qu'un groupe est supérieur à un autre, ou en ne tenant pas compte des règles et processus locaux.³³

Les exemples suivants mettent en évidence la difficulté d'être équitable et offrent quelques leçons importantes:

- L'équité implique souvent de faire un effort supplémentaire pour inclure les personnes marginalisées. Les situations différentes des différentes communautés signifient que les moyens de les impliquer doivent être adaptés afin de s'assurer qu'elles ont une véritable opportunité de participer (exemples 33, 34).
- Parfois, une réticence à l'inclusion de certains groupes ou individus peut se manifester. Il s'agit souvent de gérer les tensions entre le respect des cultures et des valeurs locales, d'une part, et l'engagement en faveur des valeurs d'inclusion et d'équité, d'autre part. Les normes et valeurs différentes en matière de genre constituent bien souvent un obstacle. Pour surmonter ce genre de tension, il faut faire preuve d'un grand sens de la communication et de la négociation (exemples 33, 35, 36).

33. Garantir l'inclusion exige de la créativité et de la persévérance

Depuis 1975, le gouvernement du Laos s'est engagé dans une politique qui équivaut souvent à une réinstallation forcée de communautés isolées dans des lieux plus proches des services gouvernementaux et des infrastructures des basses terres. Les personnes ainsi réinstallées appartiennent souvent à des minorités ethniques et souffrent de diverses manières de cette réinstallation, notamment du paludisme et de taux de mortalité plus élevés. Un autre objectif de la réinstallation est de permettre au gouvernement de mieux contrôler ces populations. Les barrières linguistiques, l'éloignement et la guerre civile du passé suscitent la méfiance à l'égard de ces populations. Les fonctionnaires du gouvernement qui appartiennent au groupe ethnique majoritaire Lao ne parlent généralement pas l'une des 80 langues parlées par les différentes minorités ethniques du Laos. En raison de l'éloignement et de la difficulté d'accès aux territoires montagneux, il est difficile d'obtenir des informations sur ce qui se passe dans les villages isolés. Le Laos a connu une guerre civile entre 1959 et 1975, le parti communiste est sorti vainqueur et règne encore aujourd'hui sur le pays. La méfiance à l'égard de certaines communautés qui ont combattu dans le camp adverse persiste. Dans certains cas, une réinstallation physique a eu lieu, dans d'autres cas, les villages existants ont été regroupés administrativement en villages groupés.

Dans le cadre de projets agricoles au Laos, Helvetas se concentre souvent sur les groupes de paysans et soutient la création d'organisations paysannes. Les membres de ces organisations reçoivent des ressources et des formations, ce qui leur permet de s'approprier de ce qui était auparavant réservé à ceux qui ne faisaient pas partie de ces organisations. Lorsqu'il s'agit de choisir les villageois avec lesquels travailler, il est difficile d'éviter de travailler avec ceux qui sont les plus faciles à contacter, qui sont souvent ceux qui ont déjà l'expérience des relations avec les étrangers.

Dans le cadre du Lao Uplands Rural Advisory Service Project, l'équipe d'Helvetas a décidé de travailler avec un village sur des activités d'adaptation au climat. Le village était en fait une unité administrative composée de deux villages groupés. Au début du projet, l'équipe d'Helvetas s'est rendue à la maison de réunion du village

pour entamer le processus auprès des villageois. L'équipe a remarqué que seuls des villageois appartenant à l'ethnie Lao étaient présents, alors que la moitié de la population appartenait à l'ethnie Hmong. Il s'est avéré que la maison de réunion se trouvait dans la partie laotienne du village et que les habitants de la partie hmong ne s'y rendaient pas vraiment. Plus tard, il s'est avéré que les fonctionnaires du gouvernement local n'avaient organisé la réunion qu'avec la population du village lao, parce qu'ils ne parlaient que le lao.

Le personnel d'Helvetas a déclaré que, pour que la réunion puisse avoir lieu, les hommes et les femmes Hmong devaient être présents. Trois hommes hmong se sont présentés, mais ont déclaré que toutes les femmes étaient occupées et ne voulaient pas venir. Finalement, l'équipe d'Helvetas a décidé d'organiser une deuxième réunion avec les femmes Hmong dans l'autre partie du village. En conséquence, les collaborateurs d'Helvetas ont décidé de ne travailler à l'avenir qu'avec des villages d'origines et non avec des groupes construits "administrativement" par le gouvernement.

#Laos #EauAlimentationClimat #EquitéSociale#Genre

34. Veiller à ce que la langue ne soit pas un obstacle à l'inclusion

Depuis l'indépendance du Kosovo en 2008, la Serbie ne reconnaît pas l'Etat kosovar et gère souvent des structures de gouvernance parallèles à celles de l'Etat kosovar. Helvetas a été active au Kosovo dans le cadre d'un projet visant à améliorer la gouvernance locale. Pour ce faire, Helvetas a notamment attribué des fonds aux municipalités en fonction de leurs performances par rapport à une série d'indicateurs. Dans un premier temps, une municipalité serbe n'a pas répondu à l'invitation à participer au projet.

La participation était entièrement volontaire. Au lieu de s'en tenir à l'invitation, le personnel d'Helvetas a décidé de faire un effort supplémentaire, dans un souci d'équité, et s'est engagé de manière proactive auprès de la communauté minoritaire serbe du Kosovo, afin de ne pas la laisser de côté et de ne pas l'ex-

clure davantage. Ils ont décidé qu'un membre du personnel d'Helvetas parlant serbe ou un consultant serbe se rendrait dans les municipalités pour leur expliquer le projet en personne. Le fait d'avoir des consultants serbes ou de parler serbe a souvent contribué, par le passé, à instaurer un climat de confiance. Si cela n'était pas possible, une traduction en serbe était toujours fournie afin de n'exclure personne.

#Kosovo #VoixInclusionCohesion

Un autre projet d'Helvetas au Kosovo s'est concentré sur l'amélioration de l'emploi des jeunes. Dans le cadre de ce projet, une formation en pâtisserie a été dispensée aux femmes. La majorité de la population du Kosovo étant kosovare et albanophone, les formations ont été dispensées en albanais. Dans un cas, le projet voulait inclure des membres de la population serbophone. Cela n'a pas été possible car les femmes ont refusé de participer à une formation en albanais en disant qu'elles ne parlaient pas albanais. Le personnel du projet a donc organisé une formation supplémentaire en serbe, aidé l'organisme de formation à annoncer la formation en serbe et collaboré avec une ONG serbe locale pour l'annoncer et atteindre la population serbophone.

#Kosovo #CompétencesEmploisRevenus
#Jeunes #EquitéSocialeGenre

35. Une communication bien adaptée avec les hommes facilite la participation des femmes

Au Burkina Faso, Helvetas a soutenu un projet relatif à l'emploi et à l'entrepreneuriat des jeunes. Helvetas n'a pu travailler qu'avec 2000 jeunes sélectionnés, âgés de 18 à 35 ans. L'objectif était d'offrir des formations aux jeunes et de les accompagner jusqu'à ce qu'ils trouvent un emploi ou deviennent eux-mêmes entrepreneurs. Il y a eu beaucoup plus de personnes intéressées que les 2000 participants prévus par le projet.

Une femme a été sélectionnée pour le programme mais n'en a pas informé son mari. Lorsqu'elle a voulu se rendre à la première session de formation, son mari a protesté en disant qu'il n'était pas au courant, qu'il ne comprenait pas de quoi il s'agissait, et il lui a défendu d'y aller.

Le personnel du projet l'a appris quand la femme a dit au partenaire local qu'elle ne pourrait pas participer parce que son mari le lui avait interdit. Le partenaire local a été formé à la sensibilité aux conflits et, au lieu de donner sa place à quelqu'un d'autre, il s'est rendu dans ce foyer pour présenter le projet au mari et lui montrer que sa contribution et la participation de sa femme étaient importantes pour le projet. Le mari a alors changé d'avis et accepté que sa femme participe au projet. Le jour de la session de formation suivante, il a emmené sa femme sur sa moto jusqu'à l'endroit où se déroulait la formation et est revenu chercher sa femme à la fin de la formation.

#Burkina Faso #CompétencesEmploisRevenus
#Genre #Jeunes

36. Des solutions créatives pour s'affranchir des normes liées au genre

Un projet humanitaire d'Helvetas au Sri Lanka consistait à mettre en place un système d'aide en espèces et en bons d'achat. Dans la phase initiale du projet, une visite d'évaluation a été effectuée dans la partie sud du Sri Lanka. Les collaborateurs ont fait du porte-à-porte pour rencontrer les bénéficiaires et évaluer leurs besoins. Il était entendu qu'une approche globale de tous les ménages aggraverait le risque de conflit, en particulier dans la sphère domestique. Dans un cas particulier, le personnel a rencontré un ménage composé d'une femme ayant un besoin urgent d'aide financière et dont le mari n'était pas à la maison à ce moment-là. La femme a expliqué qu'il lui serait difficile de recevoir l'argent car son mari n'aimait pas qu'elle gère de l'argent. Les collaborateurs d'Helvetas se sont rendu compte que l'octroi d'une aide en espèces pouvait être problématique pour ce ménage et d'autres comme lui, car cela risquait de créer des situations de tension familiale.

La première solution à laquelle ils ont pensé a été de distribuer des paniers de nourriture dans des cas comme celui-ci. Ils ont toutefois compris que cette femme avait besoin d'argent pour payer les frais médicaux de son enfant. Finalement, ils ont décidé d'ouvrir un compte bancaire au nom de la mère de la femme et d'y déposer l'argent, afin qu'elle puisse le dépenser au nom de sa fille et de son petit-enfant pour des besoins médicaux.

#Sri Lanka #Humanitaire #Genre

3.4 LA TRANSPARENCE



La transparence est un élément essentiel dans tous les autres modèles de comportement. Communiquer ouvertement sur les objectifs et les raisons d'une intervention est une preuve de respect. Être ouvert sur les erreurs commises fait partie de l'obligation de rendre compte. Fournir suffisamment d'informations sur l'intervention aux communautés leur permet d'évaluer si une organisation respecte ses principes et ses valeurs. Le partage des connaissances sur l'impact des interventions et des comportements sur différents groupes de personnes montre que l'organisation se soucie de l'équité. La transparence peut inclure le partage d'informations sur tous les éléments d'une intervention, les éléments importants étant les critères de sélection, les objectifs du projet, les calendriers du projet et les affectations de fonds. La transparence est importante car elle permet aux gens de comprendre comment et pourquoi les décisions sont prises et de trouver des points d'entrée pour s'exprimer dans les processus de prise de décision. La transparence contribue également à créer un sentiment d'appartenance.³⁴

Les expériences d'Helvetas en matière de transparence sont riches d'enseignements:

- En particulier dans les situations de conflit, les actions et les comportements sont très susceptibles d'être mal interprétés. Une communication préventive et transparente est donc une stratégie clé pour éviter les malentendus (exemple 38). Parfois, être transparent sur qui nous sommes peut signifier «montrer notre visage» de manière très littérale (exemple 39).
- Parfois, les activités du projet doivent être interrompues parce que, en raison de l'environnement conflictuel, la transparence ne peut être garantie. En l'absence de transparence, certaines activités de projet peuvent être mal interprétées et alimenter le conflit (exemple 37).
- Dans certains cas, Helvetas doit se faire aider de l'extérieur et être consciente de ses propres limites. Par exemple, il peut s'avérer nécessaire de faire appel à un donateur pour discuter de questions délicates avec les services gouvernementaux. Si la transparence exige une communication ouverte et honnête, il est néanmoins nécessaire de prêter attention à la manière dont les questions sont communiquées (exemple 37).
- La transparence est étroitement liée à l'acceptation des communautés locales. Souvent, la coopération avec des personnes déjà acceptées par la communauté locale permet de gagner la confiance (exemple 38).
- Une communication transparente est également une stratégie clé pour contrer les effets de distribution perçus ou réels, comme l'illustrent les exemples de la section 2.1.

37. Lorsque la suspension des activités est la meilleure option, il est essentiel de communiquer avec prudence

Au cours de l'été 2022, de violents affrontements ont éclaté entre les gardes-frontières kirghizes et tadjiks, entraînant des morts et des déplacements dans la région frontalière contestée. Ces tensions transfrontalières étaient liées à des litiges sur la délimitation des frontières et à des problèmes d'eau. Helvetas travaille dans ces régions frontalières du Tadjikistan sur la gestion des ressources en eau, y compris la rénovation des infrastructures d'irrigation, l'introduction de techniques agricoles économes en eau et l'aide aux associations d'utilisateurs d'eau pour fournir des services adéquats.

Le personnel d'Helvetas a discuté de la manière de rester engagé et de continuer à travailler sur certaines questions, mais aussi de la manière de s'assurer que les actions de leur projet ne déclencheraient pas accidentellement d'autres affrontements. Cependant, il était très difficile de prévoir ce qui pourrait déclencher d'autres conflits. Il a été décidé que les activités non visibles, telles que la recherche, pouvaient se poursuivre, tandis que les activités visibles, telles que la construction d'infrastructures, devaient être interrompues tant que la situation resterait fragile. La rénovation des infrastructures d'irrigation du côté tadjik de la frontière pourrait, par exemple, être interprétée par les autorités kirghizes comme la construction d'un barrage susceptible de détourner l'eau du Kirghizistan. Il a été décidé que toute activité susceptible d'être interprétée comme hostile par l'autre partie devait être interrompue pour le moment. En effet, même si une activité est autorisée par un gouvernement, elle peut toujours être mal interprétée par l'autre partie. Mais cesser les travaux de construction signifiait que le personnel d'Helvetas devait dire non à l'agence gouvernementale tadjike concernée, qui voulait que les travaux se poursuivent. Refuser la demande d'une agence gouvernementale comporte des risques politiques pour Helvetas au Tadjikistan. La poursuite du projet aurait également eu un impact négatif sur le programme d'Helvetas au Kirghizistan. Pour pouvoir refuser une telle demande en tenant compte des conflits, les collaborateurs d'Helvetas ont dû trouver le bon canal et la bonne manière de procéder. Ils ont décidé de faire venir le donateur, qui a alors pu discuter d'égal à égal avec le gouvernement tadjik.

#Tadjikistan #VoixInclusionCohesion

38. Une communication approfondie est indispensable avant une activité sensible

Dans le cadre d'un projet sur la gouvernance locale en Ethiopie, les collaborateurs d'Helvetas devaient se rendre dans une région essentiellement rurale pour y effectuer des enregistrements par drone. En raison de la guerre en cours entre les forces gouvernementales et les forces de défense du Tigré, la population était en général très méfiante à l'égard des étrangers, les soupçonnant d'être des rebelles ou des espions. Les étrangers à la peau claire et les drones n'avaient jamais été vus dans cette région auparavant, et le vidéographe d'Helvetas était blanc. Afin de ne pas créer de tensions, l'équipe locale d'Helvetas s'est rendue dans la région deux semaines avant le début de l'enregistrement des drones. En collaboration avec la police locale et les représentants du gouvernement, ils ont discuté avec les gens pour leur expliquer de quoi il s'agissait et ont préparé le terrain pour que la visite de l'équipe de tournage se déroule sans encombre.

#Éthiopie #VoixInclusionCohesion

39. Des dispositions spéciales en matière de transparence sont nécessaires pour maintenir la confiance dans les zones de conflit

L'une des plus importantes minorités ethniques du Myanmar, les Kayin, vivent dans l'État de Kayin. Depuis 1949, un conflit armé oppose l'armée du Myanmar aux groupes armés Kayin. En 2012 et 2015, des cessez-le-feu ont été signés. Cependant, la violence a repris et s'est considérablement accrue après le coup d'Etat militaire de 2021. Dans cette région, Helvetas a mené un projet sur la formation et la promotion de l'emploi pour les jeunes touchés par le conflit. Lors de la phase de démarrage, il était important pour le personnel d'Helvetas et les partenaires locaux d'établir des relations avec les organisations ethniques de la région. Les dirigeants locaux demandaient souvent si Helvetas coopérait avec l'armée. Les collaborateurs d'Helvetas ont expliqué qu'ils ne s'engageaient pas auprès de l'armée. Pour rendre visite aux dirigeants locaux, plusieurs mesures ont été prises afin d'éviter de susciter des soupçons dans une région où des affrontements armés étaient en cours. Il a été décidé qu'un seul membre d'Helvetas irait à la fois, toujours accompagné d'un membre d'une organisation partenaire locale parlant la langue locale et que, lorsqu'il se rendrait à moto dans la région, le collaborateur d'Helvetas ne porterait pas de casque afin que l'on puisse voir son visage.

#Myanmar #CompétencesEmploisRevenus

Exemple (n° et titre)	Pays	Thématiques	Thématiques transversales
1. Les véhicules sont une ressource à risque de détournement	Ethiopie		
2. Les demandes de "taxes" des groupes armés doivent être gérées avec sensibilité	Non spécifié		
3. La nature des ressources influe sur les risques de vol et de détournement	Non spécifié	Eau, alimentation, climat	
4. De bonnes relations avec les acteurs locaux aident à faire face à un partenaire corrompu	Bangladesh	Eau, alimentation, climat	Partenariat
5. L'aide en espèces non coordonnée favorise l'inflation	Ethiopie	Humanitaire	Partenariat
6. Une meilleure efficacité a un effet involontaire sur la demande	Tadjikistan	Eau, alimentation, climat	
7. Une politique de principe compromise par les politiques d'autres acteurs	Burkina Faso	Eau, alimentation, climat	
8. La communication est essentielle pour éviter l'impression d'être exclu d'un projet	Pakistan	Compétences, emplois et revenus	
9. Une approche systémique inclusive aide à transformer un conflit	Pakistan	Compétences, emplois et revenus	Systèmes inclusifs
10. Une communication claire permet de gérer les tensions liées à la sélection des participants d'un projet	Burkina Faso	Compétences, emplois et revenus	Jeunes
11. Des critères clairs et la vérification des données permettent d'éviter le népotisme	Tanzanie	Compétences, emplois et revenus	Jeunes
12. Les équipes mixtes contribuent à renforcer la confiance dans les régions où les divisions ethniques sont fortes	Sri Lanka	Humanitaire	Jeunes
13. Des conséquences imprévues nécessitent l'implication d'autres acteurs	Laos	Eau, alimentation, climat Compétences, emplois et revenus	
14. Les allégeances politiques locales influencent la perception des projets de développement communautaire	Mozambique	Eau, alimentation, climat	Climat
15. La rivalité entre les différents niveaux de gouvernement local influe le choix du site du projet	Haïti	Eau, alimentation, climat	Eau
16. L'utilisation de ressources communes nécessite un dialogue impliquant tous les acteurs	Burkina Faso	Eau, alimentation, climat	
17. Les revendications concurrentes nécessitent la mise en place d'un processus de négociation inclusif	Pakistan	Eau, alimentation, climat	
18. Pour aider les gens à exprimer leurs demandes, il faut aussi s'engager de manière constructive avec les autorités	Bangladesh	Eau, alimentation, climat	Plaidoyer
19. Une approche multi-acteurs pour une meilleure perception des rôles et des responsabilités	Bangladesh	Voix, inclusion et cohésion	
20. L'autonomisation des femmes et des jeunes implique également de s'engager avec les autres acteurs	Kirghizistan	Voix, inclusion et cohésion	

Exemple (n° et titre)	Pays	Thématiques	Thématiques transversales
21. Les efforts de communication pour éviter les perceptions de partialité	Mozambique	Eau, alimentation, climat	
22. L'absence d'engagement comme moyen d'éviter légitimation	Non spécifié		Plaidoyer
23. Les conflits entraînent des risques de réputation et de sécurité tant pour le responsable du projet que pour les participants	Non spécifié	Voix, inclusion et cohésion	
24. La polarisation politique rend le travail de gouvernance impartial difficile	Albanie	Voix, inclusion et cohésion	
25. Choisir les mots avec soin	Myanmar Sri Lanka Tadjikistan	Voix, inclusion et cohésion	Plaidoyer
26. Réflexions sur la prise de conscience au niveau individuel	Ethiopie Tadjikistan Bosnie et Herzégovine Mozambique Bangladesh		
27. Les différences culturelles et religieuses entraînent des conséquences pratiques	Sri Lanka	Voix, inclusion et cohésion	
28. Communiquer et négocier respectueusement en cas de divergences d'opinion	Mozambique	Eau, alimentation, climat	
29. La planification et le suivi participatifs inclusifs demandent du temps et des efforts	Laos	Eau, alimentation, climat	Genre Jeunes
30. L'absence de consultation de tous les acteurs concernés est source de conflit	Pakistan	Eau, alimentation, climat Humanitaire	
31. L'inclusion des autorités nécessite la prise en compte de tous les niveaux dans les gouvernements concernés	Ethiopie	Eau, alimentation, climat	
32. Un comité de gestion des réclamations aide à répondre aux besoins locaux	Laos	Humanitaire	Genre
33. Garantir l'inclusion exige de la créativité et de la persévérance	Kosovo	Eau, alimentation, climat	Equité sociale Genre
34. Veiller à ce que la langue ne soit pas un obstacle à l'inclusion	Burkina Faso	Voix, inclusion et cohésion Compétences, emplois et revenus	Jeunes Genre, équité
35. Une communication bien adaptée avec les hommes facilite la participation des femmes	Sri Lanka	Compétences, emplois et revenus	Genre Jeunes
36. Des solutions créatives pour s'affranchir des normes liées au genre	Tadjikistan	Humanitaire	Genre
37. Lorsque la suspension des activités est la meilleure option, il est essentiel de communiquer avec prudence	Ethiopie	Voix, inclusion et cohésion	
38. Une communication approfondie est indispensable avant une activité sensible	Myanmar	Voix, inclusion et cohésion	
39. Des dispositions spéciales en matière de transparence sont nécessaires pour maintenir la confiance dans les zones de conflit		Compétences, emplois et revenus	

RÉFÉRENCES, AUTRES RESSOURCES

La Sensibilité aux Conflits chez Helvetas

La sensibilité au conflit sur Pamoja: <https://pamoja.helvetas.org/display/CS> (interne)

La sensibilité au conflit sur site web de Helvetas (en anglais):

<https://www.helvetas.org/en/switzerland/what-we-do/our-topics/voice-inclusion-cohesion/conflict-transformation/conflict-sensitive-program-management>

Marthaler, Esther and Gabriel, Sidonia. Manual 3 Steps for Working in Fragile and Conflict-Affected Situations (WFCS). Helvetas Swiss Intercooperation and KOFF, 2013. https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/2013_hsi_manual_3_steps_wfcs.pdf

Marthaler, E. and Sidonia, G. (2013) Guide Pratique: 3 étapes pour travailler en situations de fragilité et de conflit. Bern/Zurich: HELVETAS Swiss Intercooperation. Available at: www.helvetas.org/Publications-PDFs/Switzerland/Governance_Peace_Migration/situations_%20fragilit%C3%A9_conflit_%20guide_pratique_2018_FR.pdf.

Gattiker, Regula. "It's not just how, it's also who", à propos The KOFF Peacebuilding Magazine, N°177 (Septembre 2022): <https://varia.swisspeace.ch/à-propos/its-not-just-how-its-also-who/>

Autres Ressources sur la Sensibilité aux Conflits

Wallace, Marshall. From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm. Cambridge, MA: CDA Collaborative Learning Projects, 2015. <https://www.cdacollaborative.org/wp-content/uploads/2017/04/Final-2015-CDA-From-Principle-to-Practice.pdf>

CDA Collaborative Learning Projects. Do No Harm Workshop Trainer's Manual. Cambridge, MA: CDA Collaborative Learning Projects, 2016. <https://www.cdacollaborative.org/wp-content/uploads/2017/02/Do-No-Harm-DNH-Trainers-Manual-2016.pdf>

Conflict Sensitivity Community Hub: <https://www.conflictsensitivityhub.net/>

Boîte à outils sur la gestion de programme sensible aux conflits de la DDC: <https://www.shareweb.ch/site/PGE/FCHR/Pages/Toolbox/Conflict-sensitive-programme-management-CSPM.aspx>.

Autres ressources d'Helvetas

Gattiker, Regula and Marthaler Esther. Natural Resources and Conflict. Zürich: Helvetas, 2017. https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/topicsheet_naturalresourcesandconflict_en.pdf

Genre et équité sociale : <https://www.helvetas.org/fr/suisse/ce-qu-on-fait/nos-themes/genre-et-equite-sociale>

Helvetas. Political Economy and Power Analysis (PEPA) Manual. Zürich: Helvetas, 2021. https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Eastern-Europe-Caucasus/Mosaic/Helvetas_PEPA%20Manual_June%202021_Final%20Version.pdf

Helvetas. Human Rights Based Approach: https://pamoja.helvetas.org/display/advisory/VIC+Toolbox?pre-view=%2F47808980%2F184910313%2FHUMAN+Rights+Based+Approach_A4.pdf (interne)

Helvetas. Security and Safety Risk Management (SSRM) Concept Paper. Zürich: Helvetas, 2015. <https://pamoja.helvetas.org/pages/viewpage.action?pageId=64586665&pre-view=/64586665/69634853/SSRM%20concept%20paper%20final%2028%205%202015%20mit%20CI%20layout.pdf> (interne)

Voix, inclusion et cohésion: <https://www.helvetas.org/fr/suisse/ce-qu-on-fait/nos-themes/voix-inclusion-cohesion>

NOTES DE FIN DE TEXTE

- ¹ Le travail d'Helvetas est divisé en trois domaines thématiques: Voix, inclusion et cohésion; Compétences, emplois et revenus et Eau, alimentation et climat
- ² L'approche d'Helvetas en matière de sensibilité aux conflits s'appuie sur l'approche «Do No Harm» développée par CDA. L'expression «ne pas nuire» peut-être trompeuse, car la sensibilité aux conflits ne consiste pas seulement à éviter les conséquences négatives, mais aussi à considérer le potentiel des interventions humanitaires et de développement pour renforcer les capacités de paix grâce à leurs effets positifs sur les contextes de conflit.
- ³ CDA Collaborative Learning Projects. Do No Harm Workshop Trainer's Manual. Cambridge, MA: CDA Collaborative Learning Projects, 2016. <https://www.cdacollaborative.org/wp-content/uploads/2017/02/Do-No-Harm-DNH-Trainers-Manual-2016.pdf>, pages 11 and 42.
- ⁴ Wallace, «From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», page 61.
- ⁵ Wallace, «From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», page 84.
- ⁶ Pour une discussion approfondie du sujet, voir Gattiker, Regula. «It's not just how, it's also who», à propos The KOFF Peacebuilding Magazine, N°177 (septembre 2022): <https://www.swisspeace.ch/apropos/september-2022/>.
- ⁷ Wallace, «Du principe à la pratique : A User's Guide to Do No Harm», page 62.
- ⁸ Le domaine de travail «Voix, inclusion et cohésion» comprend les domaines de travail: gouvernance, migration et transformation des conflits.
- ⁹ Wallace, « From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», page 61.
- ¹⁰ Wallace, « From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», page 61.
- ¹¹ L'approche d'Helvetas en matière de sensibilité aux conflits s'appuie sur l'approche «Do no Harm» développé par CDA. L'approche Do No Harm et une grande partie de la terminologie, telle que les «effets de transfert des ressources» en sont inspirés Wallace, «From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», page 62.
- ¹² Wallace, «From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», page 73.
- ¹³ CDA, «Do No Harm Workshop Trainer's Manual», page 43.
- ¹⁴ Wallace, «From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», page 69.
- ¹⁵ CDA, «Do No Harm Workshop Trainer's Manual», page 43.
- ¹⁶ Wallace, «From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», pages 63–65.
- ¹⁷ Wallace, «From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», page 78.
- ¹⁸ Wallace, «From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», pages 71–72.
- ¹⁹ Wallace, «From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», page 78.
- ²⁰ Wallace, «From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», pages 67–68.
- ²¹ CDA, «Do No Harm Workshop Trainer's Manual», page 43.
- ²² Dans l'approche Do No Harm ces comportements sont appelés «message éthiques implicites». Le manuel «d'Helvetas '3 étapes pour travailler dans les situations de fragilité et de conflit (WFCS)» utilise la même terminologie ainsi que «communication et collecte/partage d'informations». Au fur et à mesure du développement de la méthodologie «Do No Harm» ces définitions ont été simplifiées et résumés sous le terme de «comportement»
- ²³ CDA, «Do No Harm Workshop Trainer's Manual», page 45.
- ²⁴ Ces quatre définitions également appelés «RAFT», proviennent à l'origine de Anderson, M.B. and Zandvliet, L. (2009) Getting it Right: Making Corporate-Community Relations Work. Sheffield: Greenleaf Publishing. Elles ont été adaptées par la méthodologie Do No Harm. A l'origine, les quatre catégories étaient utilisées pour montrer comment le comportement des entreprises affecte les facteurs sociaux. (Voir: Wallace, «From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», page 80.)
- ²⁵ Voir: Helvetas, Security and Safety Risk Management (SSRM) Concept Paper, page 3.
- ²⁶ CDA, «Do No Harm Workshop Trainer's Manual», page 45–46.
- ²⁷ Wallace, «From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», page 85.
- ²⁸ Wallace, «From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», page 85.
- ²⁹ Wallace, «From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», page 86.
- ³⁰ Wallace, «From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», page 93–94.
- ³¹ L'approche d'Helvetas basée sur les droits humains se concentre également sur la participation, la représentation et la redevabilité dans le lien entre l'humanitaire, la paix et le développement. (Voir: Helvetas. Human Rights Based Approach. https://pamoja.helvetas.org/display/advisory/VIC+Toolbox?preview=47808980/184910313/Human%20Rights%20Based%20Approach_A4.pdf (interne)
- ³² CDA, «Do No Harm Workshop Trainer's Manual», page 46.
- ³³ Wallace, «From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», page 100.
- ³⁴ Wallace, «From Principle to Practice: A User's Guide to Do No Harm», page 103–104.



HELNETAS Swiss Intercooperation
Weinbergstr. 22a, PO Box, CH-8021 Zurich
Maulbeerstr. 10, PO Box, CH-3001 Bern
info@helvetas.org, www.helvetas.org