

# Edification de la paix:

## Un manuel de formation Caritas



Publié en 2002 par



Palazzo San Calisto  
00120 Cité du Vatican

Tél.: +39 06 698 79 799

Fax.: +39 06 698 87 237

Courrier électronique: [caritas.internationalis@caritas.va](mailto:caritas.internationalis@caritas.va)

Site web: <http://www.caritas.org>

© Caritas Internationalis 2002

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs  
et ne reflètent pas nécessairement celles de Caritas Internationalis

Consultant de publication: Fergus Mulligan Communications, courrier électronique: [fmcomms@indigo.ie](mailto:fmcomms@indigo.ie)

Conception, mise en page et impression: Genprint Ireland Ltd.

---

### ***Auteurs:***

Reina Neufeldt<sup>1 2</sup>, Larissa Fast<sup>1 2</sup>, P. Robert Schreiter<sup>1</sup>, P. Brian Starken<sup>2</sup>, Duncan McLaren<sup>2</sup>, Jaco Cilliers<sup>1 2</sup>, John Paul Lederach<sup>1</sup>

### ***Collaborateurs:***

P. Pierre Cibambo<sup>1 2</sup>, Jean Dib Hajj<sup>2</sup>, Georges G. Khouri<sup>2</sup>, Raymond Ton<sup>2</sup>, Julie Morgan<sup>2</sup>, Thérèse Nduwamungu<sup>2</sup>, Peter Seko Weke<sup>2</sup>, Roberto Barja Miranda<sup>2</sup>, P. Gregory D'Souza<sup>2</sup>, Sr. Maria Scaria<sup>2</sup>, Caroline Theves<sup>2</sup>, P. Nithiya Sagayam<sup>2</sup>, Vincent Batarelo, Msgr. Hector Fabio Henao, Monseigneur Patrick Koroma, P. William Headley<sup>1</sup>, Mohammed Abu-Nimer<sup>1</sup>, Hizkias Assefa<sup>1</sup>, Mary DeLorey<sup>1</sup>, Mary Hodem<sup>1</sup>, Lewis Rasmussen<sup>1</sup>, Theodore Togo, A. Quintus, Justina McMahon, M. Assad Shaftari, Robin Gulick, Tayib Thomas, Linda Stern, Tito Farias, Ben Schennink, Jack Byrne, Elizabeth Bobo Baldeh, Alex Schein

---

1 Ont participé à la consultation des formateurs, le 27 janvier 2001

2 Ont participé à l'atelier pilote, du 11 au 14 novembre 2001

# TABLE DES MATIÈRES

**Préface:** Duncan MacLaren, Secrétaire Général, Caritas Internationalis vii

## SECTION I: INTRODUCTION

1.1	Profil de l'utilisateur et objectifs du manuel	1
1.2	Caritas: une vision pour la paix et la justice	3
1.3	Développement et édification de la paix: Relations et processus	4
1.4	Comment utiliser ce manuel	5
1.5	Plan d'ensemble du manuel	7
1.6	Modèles de programme de formation	9
1.7	Comment être un artisan de paix efficace	12
1.8	Danger! Ce manuel n'est pas une recette	14
1.9	Glossaire	15

## SECTION II: MODULES DE FORMATION A L'ÉDIFICATION DE LA PAIX

<b>Module 1</b>	<b>Présentations et accueil</b>	<b>17</b>
	Début de la formation	17
	Activités pour faire connaissance	18
	Attentes et règles de base	18
	Activités de mise en confiance	19
	Evaluation de la formation	19
	Activités	21
<b>Module 2</b>	<b>Les défis de la réconciliation</b>	<b>26</b>
	Qu'est-ce que la réconciliation?	26
	Perspectives religieuses sur la réconciliation	29
	Dilemmes de la réconciliation	32
	Supporter un travail de réconciliation	33
	Activités	35
	Documents	43
<b>Module 3</b>	<b>Compétences de l'artisan de paix - Analyse du conflit et du contexte</b>	<b>53</b>
	Définir le conflit	54
	Niveaux et dynamique des conflits	54
	Conflit et culture	57
	Le genre, enfants et conflit	58
	Stress post-traumatique	59
	Analyse du conflit	60
	Pouvoir	64
	Activités	66
	Documents	73
<b>Module 4</b>	<b>Concepts de l'édification de la paix - Principes et cadres conceptuels</b>	<b>79</b>
	Edification de la paix	80
	Genre et édification de la paix	81
	Edification de la paix, où?	81
	Edification de la paix, quand?	83
	Activités d'édification de la paix	84
	Cinq principes opératoires pour l'édification de la paix	90
	Un cadre intégré pour l'édification de la paix	93
	Activités	97
	Documents	99
<b>Module 5</b>	<b>Compétences de l'artisan de paix - Communication et gestion du conflit</b>	<b>106</b>
	Perception	107
	Communication	108
	Conflit et culture	110
	Compétences en gestion de conflit	110
	Activités	118
	Documents	129

<b>Module 6</b>	<b>Compétences de l'artisan de paix -</b>	
	<b>Analyse, conception et évaluation du programme</b>	<b>150</b>
	Analyse de programme d'édification de la paix	151
	Concepts stratégiques et capacités d'édification de la paix	151
	Connecteurs et diviseurs pour la paix	153
	Création d'une vision	154
	Evaluation	155
	Utilisation de principes d'édification de la paix pour l'évaluation	156
	Analyser comment les programmes affectent le conflit	157
	Cadre d'évaluation pour l'édification de la paix	159
	Activités	162
	Documents	170

## SECTION III: VOUS, LE FORMATEUR

---

<b>3.1</b>	<b>Planifier un atelier</b>	<b>183</b>
	Planification de l'atelier	183
	Disposition de la salle	185
<b>3.2</b>	<b>La formation des adultes</b>	<b>187</b>
	Différentes approches de la formation	187
	Principes de l'apprentissage des adultes	188
	Les sources multiples de l'intelligence	190
	Techniques de formation	190
<b>3.3</b>	<b>Motivations du formateur: se connaître soi-même</b>	<b>194</b>
	Etre un formateur efficace	194
	Conscience critique	195
	Formation en équipe	195
	Approches personnelles du conflit	195
	Santé spirituelle et mentale	196
<b>3.4</b>	<b>Cours de facilitation et de formation</b>	<b>200</b>
	Définition du rôle de facilitateur	200
	Compétences d'un bon facilitateur	201
	Activités ciblées	201
<b>3.5</b>	<b>Dynamique de groupe</b>	<b>205</b>
	Les facteurs qui influent sur la dynamique de groupe	205
	Les étapes de la formation des groupes	206
	Faire face au conflit dans le groupe et aux personnes difficiles	206
	Styles de leadership et de prise de décision	208
	Garder une participation ouverte	209
	Activités pour améliorer la dynamique de groupe	210
<b>3.6</b>	<b>Evaluation de la formation</b>	<b>212</b>
	Importance de l'évaluation	212
	Suggestions de moments où faire l'évaluation	212
	Manières d'évaluer	212
	<b>Références</b>	<b>214</b>
	<b>Annexe A: Ressources supplémentaires</b>	<b>215</b>
	<b>Annexe B: Etudes de cas régionaux</b>	<b>220</b>

## ACTIVITÉS SECTION II: MODULES DE FORMATION A L'ÉDIFICATION DE LA PAIX

<b>Module 1</b>	<b>Présentations et accueil</b>	<b>17</b>
1.1	Brefs entretiens	21
1.2	Attribution d'un qualificatif à chaque prénom	21
1.3	Dessiner des portraits	22
1.4	Apporter quelque chose de chez soi	22
1.5	Quelles sont vos attentes?	23
1.6	Entretiens pour présenter les attentes et les expériences	23
1.7	Orage tropical	24
1.8	Jeu de la pomme de terre	25
<b>Module 2</b>	<b>Les défis de la réconciliation</b>	<b>26</b>
2.1	A quoi ressemble la réconciliation?	35
2.2	Le fruit de la réconciliation	36
2.3	Jacob et Esau	37
2.4	Le fils prodigue	40
2.5	Vérité, justice, paix, miséricorde	41
2.6	Stations du chemin de croix	42
2.7	Le cadeau	42
<b>Module 3</b>	<b>Compétences de l'artisan de paix – Analyse du conflit et du contexte</b>	<b>53</b>
3.1	La toile d'araignée du conflit	66
3.2	Le feu	66
3.3	Identifier son groupe	67
3.4	Trois questions	68
3.5	Pourquoi l'analyse?	69
3.6	Les 3 P	69
3.7	Les qui, quoi et comment du conflit	70
3.8	Carte du conflit	70
3.9	Définir le pouvoir	71
3.10	Sculpter des relations	72
<b>Module 4</b>	<b>Concepts de l'édification de la paix – Principes et cadres conceptuels</b>	<b>79</b>
4.1	Edification de la paix: où et quand?	97
4.2	Parabole - l'enfant et le jardin	98
4.3	Réponse d'urgence et édification de la paix	98
<b>Module 5</b>	<b>Compétences de l'artisan de paix – Communication et gestion du conflit</b>	<b>106</b>
5.1	Vieille dame/ jeune dame	118
5.2	Positions fixées	118
5.3	Le perturbateur	119
5.4	Une histoire tendancieuse	120
5.5	Rapport sur un cambriolage	121
5.6	Jeu de pliage de papier	122
5.7	Inventaire des styles personnels de conflit	122
5.8	Styles de conflits animaux	123
5.9	Chaises	123
5.10	Neuf points	124
5.11	Résolution créative de problèmes	126
5.12	Jeu de rôle de négociation	126
5.13	Jeu de rôle de médiation	127
5.14	Modèles de médiation	128
<b>Module 6</b>	<b>Compétences de l'artisan de paix – Analyse, conception et évaluation du programme</b>	<b>150</b>
6.1	Analyse stratégique pour l'édification de la paix	162
6.2	Analyse des connecteurs et diviseurs pour la paix	163
6.3	Conflit à la campagne	164
6.4	Activités d'édification de la paix à court et à long terme	165
6.5	Création d'une vision pour l'avenir	166
6.6	Analyse et évaluation de l'édification de la paix à Marraton	167
6.7	Analyse de l'interaction entre les programmes et le conflit	168
6.8	Analyse de l'impact des programmes sur le conflit	169

## DOCUMENTS SECTION II: MODULES DE FORMATION À L'ÉDIFICATION DE LA PAIX

---

<b>Module 2</b>	<b>Les défis de la réconciliation</b>	<b>26</b>
2.1	Jacob et Esaü	43
2.2	Le fils prodigue	46
2.3	Stations du chemin de croix	47
<b>Module 3</b>	<b>Compétences de l'artisan de paix – Analyse du conflit et du contexte</b>	<b>53</b>
3.1	Le conflit est comme un feu	73
3.2	Les qui, quoi et comment du conflit	74
3.3	La carte du conflit	76
3.4	Le pouvoir de l'humain	77
3.5	Les sources du pouvoir	78
<b>Module 4</b>	<b>Concepts pour l'édification de la paix – Principes et cadres conceptuels</b>	<b>79</b>
4.1	Edification de la paix, où?	99
4.2	Edification de la paix, quand?	100
4.3	Cinq principes opératoires pour l'édification de la paix	101
4.4	Parabole - l'enfant et le jardin	103
4.5	Cadre conceptuel intégré pour l'édification de la paix	104
4.6	Etude de cas: Secours d'urgence et édification de la paix	105
<b>Module 5</b>	<b>Compétences de l'artisan de paix – Communication et gestion du conflit</b>	<b>106</b>
5.1	Illusions d'optique (Vieille dame/ jeune dame et visage/ vase)	129
5.2	Rapport sur un cambriolage	130
5.3	Comment je réponds au conflit?	131
5.4	Styles de conflits	136
5.5	Styles de conflits et intérêt pour les relations et les problèmes	137
5.6	Styles de conflits animaux	138
5.7	Neuf points	140
5.8	Résolution créative de problèmes	141
5.9	Principes de base de la négociation	142
5.10	Jeu de rôle de négociation: rôle de A. Smith	143
5.11	Jeu de rôle de négociation: rôle de P. Patel	144
5.12	Le processus de la médiation	145
5.13	Compétences de communication de la tierce partie	146
5.14	Jeu de rôle de médiation: rôle de l'employé de Caritas	147
5.15	Jeu de rôle de médiation: rôle du directeur de l'organisation partenaire	148
5.16	Jeu de rôle de médiation: rôle du médiateur	148
5.17	Etude de cas: réponse rapide à Wajir	149
<b>Module 6</b>	<b>Compétences de l'artisan de paix – Analyse, conception et évaluation du programme</b>	<b>150</b>
6.1	Capacités stratégiques pour l'édification de la paix	170
6.2	Concepts stratégiques pour l'édification de la paix	171
6.3	Connecteurs pour la paix	172
6.4	Etude de cas: programmation au Cusmar	173
6.5	Conflit à la campagne	176
6.6	Dernières informations de Mukigamba	177
6.7	Cadre d'évaluation des principes de l'édification de la paix	178
6.8	Etude de cas: Marraton	179
6.9	Interactions entre les programmes et le conflit	181

## PRÉFACE

Ce livre est peut-être l'un des plus importants que vous aurez jamais entre les mains. Son objectif est d'aider à faire prévaloir le bon sens de la paix dans un monde ravagé par la folie de la violence. Il formera les employés de Caritas à incorporer la prévention de conflits, l'édification de la paix et la réconciliation dans leur travail pour Caritas Internationalis (CI), une confédération internationale de 154 organisations catholiques d'assistance, de développement et de service social travaillant dans 198 pays et territoires – l'un des plus importants réseaux humanitaires du monde.

A la 16<sup>e</sup> Assemblée Générale de Caritas Internationalis, tenue au Vatican en juin 1999, le travail du Groupe de travail de CI sur la réconciliation, qui a eu pour résultat *Travailler pour la réconciliation: un guide Caritas*, a été confirmé. Un travail sérieux avait débuté dans ce domaine aux niveaux mondial et régional à la 15<sup>e</sup> Assemblée générale en 1995, avec en toile de fond les horreurs au Rwanda et en Bosnie où des projets de développement à long terme étaient détruits tandis qu'on se tuait entre voisins. Le *Guide* a eu un grand succès et a été précieux pour sensibiliser les membres de CI sur les problèmes en jeu, en leur expliquant comment intégrer de bons modèles de réconciliation dans leurs programmes et en leur montrant combien ce travail était central pour une organisation enracinée dans la foi chrétienne.

Ce manuel en est la suite logique – un manuel pratique offrant aux formateurs en édification de la paix des idées et des ressources; des matériels interactifs qui couvrent les dimensions conceptuelles de base de l'édification de la paix avec des modules de formation qui amélioreront les compétences des participants mais sont assez flexibles pour être adaptés à des besoins particuliers. Il a déjà été testé dans la plupart des régions du monde et devrait donc avoir une résonance universelle et s'appliquer partout. Il sera constamment remis à jour pour devenir un outil dynamique entre les mains des artisans de paix. Nous avons pour objectif de lancer dans toutes les régions de Caritas une série de programmes de "formation de formateurs" sur la base de ce manuel pour que l'édification de la paix et la réconciliation pénètrent peu à peu tout notre travail dans la Confédération.

Au nom de la Confédération, je voudrais d'abord remercier Jaco Cilliers de Catholic Relief Services pour son rôle de leader qui a permis de mener ce projet à son achèvement. Reina Neufeldt et Larissa Fast ont travaillé comme consultantes et auteurs pour ce projet et ont magnifiquement réussi à réunir les matériels variés et à intégrer la grande quantité de feedback reçue tout au long du long processus. Tous nos remerciements aussi aux autres membres du Groupe de travail de CI sur la réconciliation pour leurs commentaires et leurs contributions : le président du groupe, Mgr Patrick Koroma de Sierra Leone, le Père Robert Schreiter (USA), Le Père Brian Starken (Irlande), Julie Morgan (Caritas Océanie), Mgr. Hector Fabio Henao (Caritas Amérique Latine/Caraiibes), Thérèse Nduwamungu (Caritas Afrique), Georges Cesari (Caritas Europe) ainsi qu'à mon collègue du Secrétariat général, le Père Pierre Cibambo qui a servi de secrétaire au groupe. Nous sommes profondément reconnaissants à John Paul Lederach, professeur d'édification de la paix internationale à l'Institut Joan B. Kroc d'études internationales de la paix, Université de Notre Dame, pour son intérêt et son soutien à ce projet. Nos remerciements vont aussi à tous ceux qui, de par le monde, ont contribué d'une manière ou d'une autre à ce livre et qui partagent notre passion pour la paix.

Thomas Merton, moine cistercien et gourou de la paix écrivait dans les années 1960: "Si cette tâche de bâtir un monde pacifique est la plus importante de notre époque, elle est aussi la plus difficile. Elle demandera en fait beaucoup plus de discipline, plus de sacrifice, plus de planification, plus de réflexion, plus de coopération et plus d'héroïsme que la guerre n'en a jamais demandé."<sup>1</sup> Notre tâche n'est pas facile mais, au début d'un nouveau millénaire, il n'en est pas de plus urgente. Nous tous qui sommes impliqués dans la production de ce manuel croyons fermement qu'il va contribuer à un monde de paix et de justice.

Nous dédions ce livre à nos collègues de Caritas qui ont perdu la vie au service des autres et à ceux qui luttent encore pour la justice, la paix et la réconciliation au milieu des conflits et qui, par leur témoignage et leur travail, donnent l'espoir à un monde brisé.

**Duncan MacLaren**

Secrétaire Général, Caritas Internationalis,  
Cité du Vatican, octobre 2002

<sup>1</sup> Thomas Merton, OCSO, *On Peace*, Mowbrays, Londres, 1976.

Photo: David Snyder/CRS

# SECTION I: INTRODUCTION

## **1.1 PROFIL DE L'UTILISATEUR ET OBJECTIFS DU MANUEL**

### *Contenu*

- 1.1 Profil de l'utilisateur et objectifs du manuel
- 1.2 Caritas: une vision pour la paix et la justice
- 1.3 Développement et édification de la paix: Relations et processus
- 1.4 Comment utiliser ce manuel
- 1.5 Plan d'ensemble du manuel
- 1.6 Modèle de programme de formation
- 1.7 Comment être un artisan de paix efficace
- 1.8 Danger! Ce manuel n'est pas une recette
- 1.9 Glossaire

*Edification de la paix: un manuel de formation Caritas* s'appuie sur le guide Caritas *Travailler pour la réconciliation*, et complète celui-ci en abordant la formation et la programmation pour l'édification de la paix. C'est une ressource qui contient des outils à la fois conceptuels et pratiques pour aider à compléter la "trousse à outils" de l'artisan de paix. Dans ce manuel, l'édification de la paix à travers le travail de développement est présentée avec des concepts centraux, des compétences d'édification de la paix, et des idées pour mettre en lien l'édification de la paix et la programmation.

Le manuel d'édification de la paix a pour objectif de fournir à ceux qui travaillent pour Caritas Internationalis et d'autres ONG des suggestions souples pour la formation et des matériels pour aider et améliorer leurs efforts dans les domaines de l'édification de la paix et de la réconciliation. Il est conçu aussi bien pour des formateurs chevronnés que pour des débutants. Plus précisément, les objectifs de ce manuel sont de:

- 1) Fournir des idées et des ressources pour améliorer l'efficacité des formateurs en édification de la paix;
- 2) Fournir des matériels interactifs qui couvrent les dimensions conceptuelles de base de l'édification de la paix;
- 3) Fournir des modules de formation qui identifient et améliorent les compétences nécessaires pour le travail d'édification de la paix et de réconciliation;
- 4) Fournir aux formateurs des options souples qui leur permettront d'adapter les formations aux besoins des participants et au contexte local.

Ce manuel de formation est conçu pour aider les formateurs à deux niveaux de formation. Le premier est la formation d'employés locaux de Caritas et d'autres ONG aux concepts d'édification de la paix et le second est la formation de formateurs.

On est au premier niveau de formation quand des formateurs vont sur le terrain et forment d'autres employés locaux de Caritas et d'autres ONG à l'édification de la paix, ce qui est l'objectif de la **Section II: Modules de formation à l'édification de la paix**. Ce niveau de formation a pour but de fournir aux participants des cadres conceptuels et analytiques d'édification de la paix et de réconciliation ainsi que des activités et des études de cas qui développent leurs connaissances et leur en permettent l'application pratique.

Les matériels et les activités d'édification de la paix ont pour objectif de donner au formateur une documentation de départ et aussi de créer les bases d'un environnement de formation stimulant et créatif pour les participants. Lorsqu'ils forment de nouveaux artisans de paix, les formateurs doivent bien connaître la culture des participants à la formation, être sensibles aux différences culturelles et avoir une connaissance du contexte politique dans lequel les participants opèrent, car ces facteurs influent sur la manière dont on traitera le conflit et les types d'activités et d'interventions qui seront les plus appropriés.

Ce manuel est aussi conçu pour former ceux qui iront faire la formation au premier niveau. La **Section III: Vous, le formateur** est centrée sur les concepts et les compétences dont a besoin un nouveau formateur en édification de la paix. Cette section comprend des idées de formation et d'animation en complément à la connaissance en édification de la paix du formateur.

Il serait bon que les nouveaux formateurs en *édification* de la paix participent à un processus de formation plus long et détaillé avec des formateurs chevronnés pour consolider leur base de connaissances dans l'analyse et le développement de compétences en édification de la paix – les concepts présentés dans les modules. Pour beaucoup de sujets, ce manuel ne peut présenter qu'un rapide survol de la question. Des formateurs ou spécialistes chevronnés peuvent ajouter d'autres points de vue tirés de leurs années de pratique d'édification de la paix, de transformation de conflits, de travail de développement et de réconciliation ainsi que de toute la recherche qui a été faite sur ce sujet. Veuillez noter qu'il y a une section "Ressources supplémentaires" à la fin de cet ouvrage. Elle donne la liste de quelques autres ouvrages de formation et de référence dont les formateurs pourront tirer des idées et auxquels vous pourrez ajouter vos propres favoris.

## 1.2 CARITAS: UNE VISION POUR LA PAIX ET LA JUSTICE

*Il est bon de temps en temps de prendre du recul,  
et d'avoir une vision d'ensemble.  
Le royaume n'est pas seulement hors d'atteinte de nos efforts,  
il est même hors d'atteinte de notre vision.*

*Nous n'accomplissons pendant notre vie qu'une toute petite fraction  
de cette magnifique entreprise qu'est le travail de Dieu.  
Rien de ce que nous faisons n'est achevé,  
ce qui est une autre manière de dire  
que le Royaume est toujours hors d'atteinte.  
Aucun discours ne dit tout ce qui peut être dit.  
Aucune prière n'exprime totalement notre foi.  
Aucune confession n'amène la perfection,  
aucune visite pastorale n'amène le tout.  
Aucun programme n'accomplit la mission de l'Eglise.  
Aucun ensemble de buts et d'objectifs ne comprend tout.*

*Voilà la nature de notre existence.  
Nous plantons les graines qui pousseront un jour.  
Nous arrosons des graines déjà plantées,  
sachant qu'elles contiennent une promesse d'avenir.  
Nous posons des fondations qui devront être développées.  
Nous apportons un levain qui produit des effets  
bien au-delà de nos capacités.*

*Nous ne pouvons pas tout faire  
et quand nous le comprenons, c'est une libération.  
Cela nous permet de faire quelque chose  
et de le faire très bien.  
C'est peut-être inachevé,  
mais c'est un début,  
un pas sur le chemin,  
une possibilité pour que la grâce de Dieu vienne  
et fasse le reste.*

*Nous ne verrons peut-être jamais le résultat,  
mais c'est ce qui fait la différence  
entre le maître d'œuvre et le maçon.*

*Nous sommes des maçons, pas des maîtres d'œuvre,  
des ministres, pas des messies.*

*Nous sommes les prophètes d'un futur qui ne nous appartient pas. Amen*

Archevêque Oscar Romero

La vision de la Confédération Caritas est la même que celle que l'Archevêque Romero exprime si bien. C'est une vision de l'Enseignement Social Catholique, une civilisation d'amour (Caritas Internationalis, 2000). La vision d'un monde qui reflète le Royaume de Dieu, et où la justice, la paix, la vérité, la liberté et la solidarité règnent. Un monde où domine la dignité de la personne humaine, créée à l'image de Dieu. Un monde qui ne connaît pas l'exclusion, la discrimination, la violence, l'intolérance ni la pauvreté déshumanisante, mais plutôt un endroit où les biens de la terre sont partagés par tous et où la création est préservée avec amour pour les générations futures. C'est un lieu où tous les hommes, surtout les plus pauvres, les marginaux et les opprimés retrouvent l'espoir et peuvent développer à plein leur humanité en tant que membres de la communauté mondiale.

*Edification de la paix, un manuel de formation Caritas* est un manuel de formation qui tente de traduire cette vision en action.

## 1.3 DÉVELOPPEMENT ET ÉDIFICATION DE LA PAIX: RELATIONS ET PROCESSUS

L'édification de la paix est une étiquette relativement récente apposée sur une idée ancienne. Il s'agit du projet à long terme de construire des communautés et des sociétés pacifiques et stables. L'édification de la paix et le développement sont donc très proches. Ils ont tous deux le même but, aider à reconstruire ou à réparer des sociétés qui souffrent, physiquement, économiquement et socialement. La différence est que l'édification de la paix insiste particulièrement sur des *relations* et sur le *processus* d'interaction entre les employés des ONG et leurs partenaires lors du développement et de la mise en œuvre de programmes d'édification de la paix, de développement et de réconciliation.

Ces deux thèmes centraux, (1) que l'édification de la paix est *centrée sur des relations* et (2) un *processus participatif*, s'entrecroisent tout au long de ce manuel. L'édification de la paix ne se contente pas d'examiner des manières d'améliorer la production alimentaire ou de construire de nouvelles maisons. Elle insiste sur les relations avec les partenaires et les bénéficiaires des programmes comme partie intégrante de l'établissement d'une paix durable dans des zones sujettes à la violence. Si nous comprenons l'édification de la paix de cette manière, nous pourrions voir les projets et programmes de développement à travers un prisme nouveau (Lederach, 1997, 2001).

Pour pouvoir réaliser un changement social durable, il est vital de placer les relations au centre du travail d'assistance, de développement, de prévention de conflits, de reconstruction et de réconciliation. En nous concentrant sur les personnes et sur des relations saines, ou ce que l'Enseignement social catholique appelle de "bonnes relations", nous nous lançons dans un processus qui respecte les capacités et les talents qu'apporte chaque personne, qui crée la confiance entre les employés et les partenaires et aide à fortifier et à maintenir les agents du changement social et de la justice – les gens.

Le second thème de ce manuel est que l'édification de la paix comme la formation à l'édification de la paix doivent être un *processus participatif*. Pour vraiment respecter ceux avec qui nous travaillons, qu'il s'agisse de participants à nos sessions de formation ou de partenaires avec lesquels nous travaillons dans nos programmes, nous devons nous engager avec eux et déterminer ensemble les objectifs et les moyens de réaliser ces objectifs ensemble. Un processus participatif est la suite logique d'un processus centré sur les relations.

Cela ne veut pas dire que les formateurs et les employés ne peuvent pas ou ne doivent pas apporter de nouvelles idées ou leur expertise à la formation ou durant les discussions de programmation. Il faut au contraire, pour être pleinement présents dans les relations apporter nos connaissances et nos talents à l'interaction tout autant que faire partager et utiliser les connaissances et les talents de ceux qui nous entourent. Cependant, il faut, pour cela, que nous respections et que nous écoutions ceux qui nous entourent.

Souvent les gens pensent à la paix et craignent que la justice ne soit oubliée. Les gens craignent que, comme la paix implique souvent des compromis, ceux qui ont le moins de ressources et le moins de pouvoir politique ne doivent faire le plus de compromis. Les tensions entre la paix et la justice seront étudiées plus en détail dans le Module 2 "Les défis de la réconciliation". Cependant, la vision de la paix sur laquelle est construit ce manuel est liée à une vision de justice sociale. Pour que la paix dure, les questions d'injustice doivent être abordées.

## 1.4 COMMENT UTILISER CE MANUEL

*Edification de la paix: un manuel de formation de Caritas* est un manuel de formation de formateurs qui utilise et élargit les théories de la résolution de conflits et de réconciliation fournies dans *Travailler pour la réconciliation: un guide Caritas*. Ce manuel fait référence à *Travailler pour la réconciliation* en plusieurs points, mettant en exergue des sections que les participants pourront lire auparavant pour compléter les modules sur les compétences. Il développe encore le lien entre l'édification de la paix et le travail d'assistance et de développement, fournit des concepts et des compétences pour une application pratique et se concentre sur la conception et l'évaluation de programmes pour les employés de Caritas. Ce manuel contient aussi des documents sur la formation en édification de la paix qui peuvent être utilisés avec un rétroprojecteur ou servir de guides de discussion et de conseils pour les formateurs.

Ce manuel d'*édification de la paix* utilise une méthodologie de formation participative et interactive qui demande que les participants à la formation participent activement. Les activités sont conçues pour profiter des compétences, de l'expérience et des connaissances apportées par les participants. La plupart des activités sont incitatives, c'est-à-dire qu'elles ont été conçues pour encourager, faire naître ou même provoquer des réponses et utiliser les connaissances des participants comme base de discussion et d'apprentissage. L'utilisation de cette approche permet aux participants et aux formateurs d'identifier les besoins locaux, de se concentrer sur ceux-ci et de transformer le contenu de la formation pour qu'il soit adapté au contexte culturel, et non le contraire. Des méthodologies de formation, des façons d'apprendre et des techniques différentes de formation sont examinées plus en détails dans la Section III, 3.2 "La formation d'adultes".

Les modules de formation à l'édification de la paix de la Section II contiennent des informations que les formateurs partagent sous forme de mini-cours pour apporter de nouvelles façons de penser sur la programmation et l'édification de la paix avec lesquelles les participants n'ont peut-être pas été en contact auparavant. A ces moments-là, les

▲ L'édification de la paix peut aider à apporter le bon sens de la paix à un monde dévasté par la folie de la guerre, comme dans le conflit de Bosnie/Herzégovine. Photo: CRS.

formateurs devront être un peu directifs pour introduire les nouvelles idées. Les mini-cours devraient élargir la gamme d'options dont disposent les participants quand ils examinent des programmes d'édification de la paix plutôt que de remplacer ce qu'ils savent déjà. Les activités qui les accompagnent sont conçues pour permettre aux participants d'exprimer leurs connaissances et les informations complémentaires sont prévues pour que les formateurs ajoutent au prisme de développement dont disposent déjà les participants le prisme d'édification de la paix.

Les modules de formation à l'édification de la paix de la Section II (sauf le Module 1) ont été prévus soit pour être utilisés indépendamment comme formations complètes (d'une demi-journée à deux jours), soit pour être combinées avec les autres modules pour des formations plus longues et plus intensives. Le Module 1 donne des idées pour accueillir et présenter les participants et pour définir les attentes au début de chaque atelier.

Dans la Section II "modules de formation à l'édification de la paix", le matériel de formation est divisé en plusieurs catégories:

- ❖ **Concepts et contenu de base** – Ces sections fournissent aux formateurs des informations de base sur les concepts de chaque module. Les explications comprennent des cadres théoriques et analytiques. Ces concepts de base donnent des matériels pour des mini-cours, des activités de conclusion et des études de cas.
- ❖ **Notes pour le formateur** – Les notes pour le formateur donnent des idées sur la manière d'intégrer les informations à la formation, suggèrent où placer au mieux les activités à l'intérieur des modules, quelles activités explicitent quels concepts et des idées d'alternatives pour les activités. Il y a des notes pour le formateur dans les sections "Concepts et contenu de base" et "Activités".
- ❖ **Activités** – Les activités pour chaque module apparaissent sur des pages séparées à la fin de la section des Concepts et contenu de base. Chacune porte un numéro et un titre, par exemple "Activité 1.1". Les pages d'activités comprennent des descriptions et des instructions pour chacune de ces activités. Elles précisent aussi l'objectif, les matériels nécessaires pour faire l'activité, donnent une estimation de sa durée, expliquent les étapes à suivre et comprennent des notes pour une discussion pour aider à tirer des leçons de l'expérience.
- ❖ **Documents** – Les pages notées "Documents" en haut de la page, sont prévues pour que les formateurs les photocopient et les distribuent aux participants à la formation ou les utilisent avec un rétroprojecteur. Les documents comprennent des matériels conceptuels pour les participants, des informations pour les activités, comme des études de cas et des histoires, ou des fiches de travail. Il y a des documents à la fin de chaque module et des références croisées avec les "Notes pour le formateur" et les "Matériels" pour les activités, permettent de savoir quand les utiliser. Chaque document est présenté sur une page séparée pour faciliter la photocopie.

C'est aux programmes de pays et aux formateurs de décider comment utiliser au mieux les modules de compétence de la Section II, et comment traduire au mieux l'édification de la paix dans leur programmation.

## 1.5 PLAN D'ENSEMBLE DU MANUEL

*Edification de la paix*: un manuel de Caritas est divisé en trois sections:

**La Section I: “Introduction”** présente l'ensemble du contenu du manuel. C'est un bref plan d'ensemble du manuel, des suggestions d'organisation pour les ateliers, des questions à prendre en compte quand on utilise la manuel et un glossaire des termes remis à jour pour compléter le glossaire du guide Travailler pour la réconciliation.

**La Section II “Modules de formation à l'édification de la paix”** se concentre sur les compétences nécessaires aux artisans de paix et donne le contenu des sessions de formation. Les six modules de la Section II forment le cœur d'*Edification de la paix: un manuel de Caritas*. Ces modules sont centrés sur les défis de la réconciliation, de l'analyse du conflit et du contexte, les principes et les cadres de l'édification de la paix, les compétences en communication, en résolution de conflits et en analyse, conception et évaluation des programmes d'édification de la paix. Au début de chacun des modules de compétences, il y a une petite table des matières qui donne la liste des activités et des documents contenus dans le module ainsi qu'un plan d'ensemble du module, une suggestion des durées minimum et maximum de la formation et des combinaisons possibles d'activités.

**“C'est dans la joie que vous partirez et dans la paix que vous serez ramenés chez vous. Devant vous, montagnes et collines éclateront en cris de joie et tous les arbres des campagnes battront des mains pour applaudir.”**

(Isaïe, 55:12)

Les cinq modules de compétences, les Modules 2 à 6, peuvent être utilisés indépendamment comme ateliers d'une journée ou être combinés pour des formations de plusieurs jours ou d'une semaine. Le Module 1 est prévu pour débiter la formation, il donne des idées pour créer une atmosphère chaleureuse et accueillante pour la formation. Une fois que les membres du groupe se connaissent, les activités prévues dans le Module 1 ne sont plus nécessaires.

Les six modules de formation à l'édification de la paix sont:

Module 1	Présentation et accueil
Module 2	Les défis de la réconciliation
Module 3	Compétences de l'artisan de paix – Analyse du conflit et du contexte
Module 4	Concepts pour l'édification de la paix – Principes et cadres conceptuels
Module 5	Compétences de l'artisan de paix – Communication et gestion du conflit
Module 6	Compétences de l'artisan de paix – Analyse, conception et évaluation du programme

**La Section III** se concentre sur “Vous, le formateur” et fournit des conseils et des compétences pour la formation et l'animation. Il y a six sous-sections:

3.1	Planifier un atelier
3.2	Les styles d'apprentissage des adultes
3.3	Motivations du formateur: se connaître soi-même
3.4	Compétences d'animation et de formation
3.5	Dynamique de groupe
3.6	Evaluation de la formation

La Section III fournit des informations qui vous seront utiles en tant que formateur, que vous soyez expérimenté ou novice. Sur la première page de chaque sous-section, figurent une brève table des matières et un bref plan d'ensemble.

A la fin du manuel, on trouvera deux annexes. L'Annexe A contient des ressources supplémentaires pour aider les formateurs et les participants à continuer à développer leurs compétences et connaissances en édification de la paix ainsi qu'à développer des réseaux. Il comprend des ressources sur Internet, des livres et d'autres matériels disponibles ( il y a une liste d'organisations dans Travailler pour la réconciliation: un guide Caritas). L'Annexe B contient des études de cas spécifiques à des régions. Ces études de cas sont basées sur les expériences des employés des Caritas régionales et ont pour objectif de rendre votre formation à l'édification de la paix plus spécifique à une région. Les modules de compétences suggèrent où utiliser les études de cas.

## 1.6 MODÈLES DE PROGRAMME DE FORMATION

Les modules de formation à l'édification de la paix de la Section II sont prévus pour être flexibles. Chaque module comprend des suggestions pour combiner les différentes activités qu'il contient, la manière de s'appuyer sur d'autres modules et de faire la connexion avec ceux-ci. Les formateurs et les programmes choisiront ce qui sera inclus ou exclu pour donner une direction à la formation et pour que celle-ci soit adaptée aux besoins du programme et des participants et puisse aussi tenir dans le temps imparti.

Un atelier réussi n'est pas le fruit du hasard. Il doit être préparé avec soin. Un formateur doit connaître son public, ce que veulent les participants, les détails particuliers de l'endroit où se fera la formation (par exemple la disposition de la salle et les matériels disponibles). La planification d'un atelier peut se diviser en quatre étapes: la planification avant l'atelier, la conception de l'atelier, l'atelier proprement dit et l'évaluation de l'atelier. Un formateur doit se poser à l'avance les questions suivantes:

- ❖ Quels sont les besoins du groupe?
- ❖ Qu'est-ce que les participants espèrent tirer de l'atelier?
- ❖ Quels sont les problèmes auxquels sont confrontés les membres du groupe?
- ❖ Y a-t-il des contraintes de temps?

Pour répondre à ces questions, il faut que les formateurs aient une consultation avec les participants et les groupes qui financent la formation. Le formateur peut travailler avec des individus ou avec une équipe. Pour une discussion plus détaillée de la manière de planifier une formation, voir la Section II, 3.1 "Planifier un atelier".

Ci-dessous, et au début de chaque module, vous trouverez des conseils sur le temps que peut durer chaque module, dont les durées maximales et minimales de formation. Ces durées de formation sont des suggestions préliminaires qui vous aideront à préciser votre formation pour qu'elle corresponde au temps disponible et aux souhaits des participants. Avec la pratique, vous pourrez les modifier. Des modèles de programmes de formation sont aussi présentés ci-dessous comme point de départ pour planifier la formation.

Module	Suggestion de durée minimum nécessaire	Suggestion de durée maximum nécessaire
1	1 heure	4 heures
2	4 heures	1 jour
3	3 heures	1 jour 1/2
4	3 heures	1 jour 1/2
5	4 heures	2 jours
6	4 heures	1 jour 1/2

## Modèle de programme 1: Formation de huit jours sur l'édification de la paix

Si les participants ne connaissent pas bien les concepts d'édification de la paix ni les compétences en résolution de conflits, le mieux est sans doute de leur faire une formation de huit jours utilisant les six modules et comprenant une journée libre. Une durée de huit jours permet d'avoir sept jours de formation aux compétences et au contenu et une coupure d'une journée au milieu de la formation. Une formation d'une durée de sept jours permet d'utiliser les six modules, mais pas tout à fait sur leur durée maximum. Ce format de huit jours marche généralement mieux quand les participants sont loin de leurs activités de tous les jours et peuvent se concentrer sur la formation sans être distraits par leur travail.

Pour que les modèles de programme restent simples, les journées sont divisées en sessions du matin (d'une durée de 3 à 4 heures) et sessions de l'après-midi (d'une durée de 3 à 4 heures), avec, entre les deux, une pause déjeuner (1 h à 1<sup>1</sup>/<sub>2</sub>h). Il est important de prévoir de petites pauses, selon les besoins, au cours des sessions du matin et de l'après-midi, pour que les gens réussissent à rester concentrés (ces pauses ne sont pas incluses dans l'emploi du temps).

Modèle de programme 1			
Jour 1	Matin	Module 1: Présentations et accueil (commencer "Tableau de graffitis", section 3.6)	
	Déjeuner Après-midi	Module 2:	Les défis de la réconciliation
Jour 2	Matin	Module 2, suite:	Les défis de la réconciliation
	Déjeuner Après-midi	Module 2, suite:	Les défis de la réconciliation
Jour 3	Matin	Module 3: Compétences de l'artisan de paix – Analyse du conflit et du contexte	
	Déjeuner Après-midi	Module 3, suite:	Compétences de l'artisan de paix – Analyse du conflit et du contexte
Jour 4	Journée libre		
Jour 5	Matin	Revoir le contenu de la formation et les commentaires du tableau de graffitis (1 heure) Module 4: Concepts pour l'édification de la paix – Principes et cadres	
	Déjeuner Après-midi	Module 4, suite:	Concepts de l'édification de la paix – Principes et cadres conceptuels
Jour 6	Matin	Module 5: Compétences de l'artisan de paix – Communication et gestion du conflit	
	Déjeuner Après-midi	Module 5, suite:	Compétences de l'artisan de paix – Communication et gestion du conflit
Jour 7	Matin	Module 6: Compétences de l'artisan de paix – Analyse, conception et évaluation du programme	
	Déjeuner Après-midi	Module 6, suite:	Compétences de l'artisan de paix – Analyse, conception et évaluation du programme
Jour 8	Matin	Module 6, suite:	Compétences de l'artisan de paix – Analyse, conception et évaluation du programme
	Déjeuner Après-midi	Conclusion de l'atelier (comprenant l'activité "Création d'une vision pour l'avenir" du module 6 ou l'activité "Le cadeau" du module 2) Evaluation (1 heure; cf. les suggestions dans le module 1 ou la section 3.6; revoir le tableau de graffitis)	

## Modèle de programme 2: Formation de deux jours sur l'analyse et les compétences pour l'édification de la paix

Si les participants ont une certaine connaissance des compétences en résolution de conflits et connaissent certains concepts d'édification de la paix, une formation d'une durée de deux jours peut être conçue sur mesure pour se concentrer sur des aspects particuliers de la programmation pour l'édification de la paix, comme l'analyse de conflit, l'analyse de programme et l'évaluation. Voici une suggestion de programme:

Modèle de programme 2		
Jour 1	Matin	<b>Module 1: Présentations et accueil (1 heure)</b> <b>Module 3: Compétences de l'artisan de paix – Analyse du conflit et du contexte</b>
	Déjeuner Après-midi	<b>Module 6: Compétences de l'artisan de paix – Analyse, conception et évaluation du programme</b>
Jour 2	Matin	<b>Module 6, suite: Compétences de l'artisan de paix – Analyse, conception et évaluation du programme</b>
	Déjeuner Après-midi	<b>Module 6, suite: Evaluation d'un programme d'édification de la paix</b> <b>Création d'une vision (Activité 6.5 du Module 6)</b> <b>Conclusion et évaluation (1 heure; cf. les suggestions dans le module 1 ou la section 3.6)</b>

## Modèle de programme 3: Formation d'une journée sur les compétences pour l'édification de la paix

Si les participants recherchent une compétence particulière, comme les compétences en résolution de conflit, dans le Module 3, qui est centré sur la communication et le conflit, on peut organiser une formation d'une journée pour répondre à ce besoin. Chaque module, sauf le Module 1, est prévu pour pouvoir correspondre à une formation d'au moins une journée. Cependant, des manières de raccourcir la formation sont présentées au début de chaque module pour que le formateur puisse préparer une formation qui corresponde aux besoins du programme.

Modèle de programme 3		
Jour 1	Matin	<b>Module 1: Présentations et accueil (1 heure)</b> <b>Module 5: Compétences de l'artisan de paix – Communication et gestion du conflit</b>
	Déjeuner Après-midi	<b>Module 5, suite: Compétences de l'artisan de paix – Communication et gestion du conflit</b> <b>Conclusion et évaluation (1 heure)</b>

## 1.7 COMMENT ÊTRE UN ARTISAN DE PAIX EFFICACE

Pour travailler dans le domaine de l'édification de la paix et de la réconciliation, il faut faire preuve de persévérance et d'engagement. Souvent, des caractéristiques particulières font que certaines personnes savent mieux créer des relations ou mettre en œuvre des changements sociaux durables pour aider à arriver à une paix juste. Pour développer ce manuel, on a réuni un groupe international d'experts en formation en édification de la paix et réconciliation. Pour eux, un artisan de paix efficace doit surtout avoir les qualités suivantes: savoir s'adapter, ne pas être sur la défensive, être capable d'empathie, être créatif, pouvoir montrer l'exemple de bonnes capacités de résolution de conflits et de relations saines, et être à l'aise dans l'ambiguïté.

- ❖ **Savoir s'adapter**, c'est-à-dire qu'on est prêt à changer de direction au cours d'une formation et à approfondir des questions que les participants trouvent importantes plutôt que de s'en tenir strictement au programme qu'on avait prévu pour l'atelier.
- ❖ **Ne pas être sur la défensive**, c'est-à-dire qu'on est capable d'écouter les critiques des gens sans commencer immédiatement à se défendre et à défendre ses actions. Il est difficile de ne pas être sur la défensive, car la première réaction est de se défendre. Cependant, quand on est sur la défensive, la réaction des gens est soit d'exprimer leurs commentaires avec plus de force, soit de ne plus vouloir faire de commentaires, ce qui nuit à l'atmosphère ouverte de la formation.
- ❖ **Etre capable d'empathie**, c'est-à-dire se sentir concerné par les émotions exprimées par une personne et retraduire ces émotions à la personne et au grand groupe. L'empathie, c'est être capable de se mettre à la place de l'autre, et comprendre ce

▲ Pendant un conflit, ce sont les femmes qui sont le plus exposées à la peur, au stress et au traumatisme ou qui sont souvent réfugiées ou déplacées. Photo: David Stephenson/Trócaire.

qu'il vit. Il est important pour être un artisan de paix efficace de comprendre ce que traversent les gens et de montrer que l'on comprend leurs émotions et leurs expériences.

- ❖ **La créativité** est importante pour créer une vision de l'avenir et trouver de nouveaux chemins pour y arriver. L'imagination est une partie importante de la créativité et les artisans de paix doivent l'encourager ou au moins ne pas en avoir peur. On aura besoin de la créativité de tous pour bâtir une paix juste !
- ❖ **Montrer l'exemple de bonnes capacités de résolution de conflits et de relations saines** est une capacité essentielle pour les artisans de paix efficaces. On n'enseigne pas seulement par ce que l'on dit mais aussi par ce que l'on fait. Si l'on a un comportement en contradiction avec le message que l'on essaie de faire passer, on met en danger ce message et on perd le respect de ceux avec lesquels on travaille.
- ❖ **Etre à l'aise dans l'ambiguïté**, c'est-à-dire qu'on n'est pas obligé de connaître à tout moment exactement la direction que prennent le groupe et les activités. C'est une dimension importante pour les artisans de paix parce que la paix est un but à très long terme et que, souvent, on n'est pas sûr que nos activités nous y mèneront directement. Souvent, ce n'est pas l'itinéraire ou les activités de programmes les plus évidents et le plus directs qui nous conduiront à une paix juste mais plutôt la route la plus tortueuse, où l'on passe du temps avec les partenaires et d'autres personnes et où l'on bâtit des relations qui créent les fondements de l'édification de la paix. Si l'on est à l'aise dans l'ambiguïté, on peut suivre la route la plus tortueuse, mais il ne faudra pas perdre de vue le but final.

*“Saluez vous les uns les autres avec un baiser d'affection fraternelle. Que la paix soit avec vous tous qui appartenez au Christ”*

(1 Pierre 5:14)

On peut penser que chez certaines personnes ces qualités sont innées. Mais on peut aussi les cultiver, même si naturellement on a tendance à opérer différemment. Ce qui est important, c'est d'être conscient de son style de communication et de conflit et d'essayer de l'améliorer (cf. pour plus de détails, la Section III, 3.3 “Motivation du formateur: se connaître soi-même”). Il y a peut-être d'autres qualités importantes pour l'artisan de paix dans votre contexte. Ci-dessous, quelques questions pour aider à identifier ces qualités:

- ❖ Quand avez-vous, dans votre propre vie, fait l'expérience d'une situation difficile ou d'un conflit?
- ❖ Auprès de qui avez-vous cherché de l'aide?
- ❖ Quelles étaient les caractéristiques de la personne qui vous a aidé?

Il est bon de discuter vos réponses avec d'autres pour avoir une idée des différentes qualités que les gens recherchent quand ils ont besoin d'aide et comment celles-ci peuvent être différentes selon les cultures. En identifiant les thèmes communs et les différences, on pourra trouver le profil de l'artisan de paix efficace.

Pour concrétiser ces qualités et être un artisan de paix efficace, il faut avoir une bonne santé physique et spirituelle. On est vite usé par les exigences constantes et le stress liés au travail dans des environnements où le traumatisme, le chagrin, la peur, la colère et la douleur sont toujours présents. Il est important de prendre le temps de réfléchir à ses propres expériences, de célébrer les petites victoires, de faire naître l'espoir et de prendre contact avec d'autres artisans de paix. Certains moyens pratiques de garder sa santé mentale et spirituelle sont présentés dans la Section II, 3.3 “Motivation du formateur: se connaître soi-même”.

## 1.8 DANGER! CE MANUEL N'EST PAS UNE RECETTE

Résumer de façon adéquate dans un manuel les idées, concepts et capacités très complexes de l'édification de la paix, de la résolution de conflits et de la réconciliation représente un défi. Des personnes passent des années à étudier ces concepts et à mettre ces capacités en pratique. On peut passer des doctorats sur ces sujets et souvent les médiateurs communautaires sont des anciens qui ont affiné ces capacités pendant des années. Les activités d'édification de la paix et de réconciliation peuvent avoir des effets positifs ou négatifs, selon la situation et la manière dont on utilise les capacités. Ce manuel n'offre qu'une introduction de base à quelques-uns de ces concepts. L'étude et la pratique efficaces d'édification de la paix, de résolution de conflits et de réconciliation sont l'œuvre d'une vie et sont à la fois extrêmement difficiles et extrêmement satisfaisantes.

Il est difficile pour les nouveaux formateurs de ne pas s'en remettre trop aux manuels de formation. Ce manuel donne des idées et des matériels de base pour une formation en édification de la paix, mais il est conseillé d'adapter les matériels et de se les approprier. Ce n'est pas un guide à suivre pas à pas, comme une recette qui produit automatiquement un repas succulent. C'est plutôt comme un petit marché de campagne où l'on trouve des ingrédients de base que l'on pourra mélanger et épicer pour faire toute une variété de repas correspondant aux habitudes alimentaires de ceux avec qui on travaille. La compréhension des ingrédients de base donne la liberté d'expérimenter. Du fait que l'édification de la paix demande tant de repas différents, on ne trouvera pas certains ingrédients dans ce manuel et il est recommandé d'utiliser sa créativité et de trouver d'autres ingrédients avec les gens avec lesquels on travaille. Il faut partager ses idées pour enrichir le menu et multiplier le nombre de personnes bâtissant la paix.

▲ Les enfants ont besoin de nourriture, d'eau, d'un abri et de sécurité. Mais ils ont aussi des besoins particuliers quand un conflit se termine: guérir de leurs blessures physiques et psychologiques, retourner dans leur communauté et reprendre l'école. Photo: Sally Miller/Cafod.

## 1.9 GLOSSAIRE

Le glossaire de ce manuel complète les définitions fournies dans *Travailler pour la réconciliation: Un guide Caritas* et ajoute de nouvelles définitions.

### Gestion de conflit

Tout effort déployé pour contenir le conflit violent, réduire les manifestations de violence et engager les parties dans un processus pour mettre fin au conflit.

### Résolution de conflit

La résolution de conflit s'attaque aux sources profondes du conflit et les résout. Elle utilise une méthodologie de résolution de problèmes pour identifier les options permettant de s'attaquer aux sources du conflit. Un terme proche et plus nouveau est la transformation de conflit.

### Transformation de conflit

La transformation de conflit dépasse la résolution de conflit parce qu'elle demande une transformation des parties, de leurs relations les unes avec les autres et des éléments structurels à la base du conflit. Ces relations et ces structures sociales sont souvent injustes et inégales et la transformation de conflit tente de changer ces structures de manière à bâtir une société plus juste. C'est un terme qui implique une perspective à long terme sur le conflit et sa transformation.

### Conflit d'identités

Le conflit d'identités implique des groupes se définissant eux-mêmes comme tels ou définis par d'autres et dont l'identité est basée sur des caractéristiques raciales, ethniques, linguistiques, religieuses et familiales communes.

### Conflits intra-nationaux

Bon nombre de conflits actuels sont des **conflits internes ou civils** qui se produisent à l'intérieur d'un Etat déterminé (par ex. le Burundi dans les années 1990, l'Afrique du Sud avant la fin de l'apartheid, le Cambodge sous les Khmers Rouges, ou le Salvador). Les conflits intra-nationaux sont distincts des **conflits internationaux** qui se produisent entre deux Etats ou plus (par ex. la Deuxième Guerre Mondiale, ou entre l'Argentine et la Grande-Bretagne à propos des Iles Malouines).

### Les parties

Les parties d'un conflit sont les groupes ou les individus impliqués dans le conflit. Ce sont les **parties primaires** (celles qui sont directement impliquées dans le conflit) et les **parties secondaires** (celles qui sont impliquées dans le conflit indirectement ou qui ont des intérêts dans les résultats du conflit). Parmi les parties primaires du conflit, il y a les différents groupes luttant pour le pouvoir ou les ressources alors que les parties secondaires peuvent comprendre ceux qui bénéficient de la guerre (par ex. ceux qui pillent les ressources ou introduisent des armes dans le pays) ou des individus ou des groupes qui appuient les parties primaires d'une manière ou d'une autre (par ex. par de l'argent ou des soldats). Les parties primaires et secondaires sont des "détenteurs d'enjeux" (ceux qui ont un intérêt dans l'issue du conflit). Les **tierces parties** sont les individus qui aident les parties primaires à résoudre le conflit. Elles sont aussi appelées intermédiaires ou intervenants. Ces individus, ou quelquefois ces groupes, peuvent être considérés comme "neutres" par toutes les parties ou ils peuvent être partiaux mais sont acceptés par toutes les parties impliquées dans le conflit et ont une légitimité par rapport à elles.

### Imposition de la paix

Le recours à la force armée par le contingent militaire d'une tierce partie pour prévenir des

hostilités militaires dans une situation de conflit ou pour y mettre un terme.

### **Edification de la paix**

L'édification de la paix représente une manière d'arriver à une réconciliation sociale. Il est important de noter que l'édification de la paix est un terme utilisé très largement et dont le sens diffère selon la personne qui l'utilise et le contexte dans lequel il est utilisé.

Tel qu'il est utilisé dans ce manuel, c'est un processus participatif, qui a la population pour centre et qui construit des relations. L'édification de la paix se fait soit avant qu'un conflit violent n'éclate (une mesure préventive) soit après la fin d'un conflit violent (un effort pour reconstruire une société plus pacifique). L'édification de la paix peut prendre la forme d'activités conçues pour augmenter la tolérance et promouvoir la coexistence. Ou alors, les activités peuvent s'attaquer aux sources structurelles de l'injustice et du conflit. L'édification de la paix se confond parfois avec ce que *Travailler pour la réconciliation* définit comme des activités de réconciliation.

### **Maintien de la paix**

Le maintien de la paix est normalement assuré par la force militaire d'une tierce partie et vise à séparer les forces armées en conflit et à faire respecter un cessez-le-feu négocié ou proclamé. Les missions de maintien de la paix sont souvent sous les auspices des Nations Unies (ONU) ou d'organisations régionales comme l'OTAN (Organisation du Traité de l'Atlantique Nord) ou la CEDEAO (Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest). Les missions peuvent comprendre des clauses pour surveiller, contrôler ou appuyer d'une autre manière une intervention humanitaire. Parmi les exemples de mission de maintien de la paix de l'ONU, on peut citer Chypre et le Cambodge. L'OTAN a une opération de maintien de la paix en Bosnie et la CEDEAO a appuyé l'opération de maintien de la paix de l'ECOMOG au Liberia et en Sierra Leone.

### **Construction de la paix**

Toutes les activités destinées à avancer vers un règlement d'un conflit armé, souvent au niveau diplomatique officiel. Cela comprend des négociations pour un accord de paix, comme le processus d'Arusha pour mettre un terme à la guerre civile au Burundi et l'accord de paix avec médiation de Sant'Egidio au Mozambique.

### **Réconciliation**

C'est un concept théologique ayant une signification précise dans l'Eglise catholique ainsi qu'une activité au sens étroit dans le travail de développement. Selon la théologie catholique, la réconciliation est au centre de la foi en Jésus Christ. L'Eglise enseigne que toute réconciliation vient de Dieu le Père par l'intermédiaire du Christ. La communauté chrétienne est une communauté d'égaux: des pécheurs qui ont besoin d'une révélation, de compassion, de pardon et de conversion. Le pardon est essentiel dans la définition chrétienne. Le processus commence donc du côté de la victime puisque le pardon vient avant la conversion.

En tant qu'activité, la réconciliation a pour but d'arriver à des relations saines entre les individus. Parmi les activités de réconciliation, on peut citer les programmes de réconciliation entre les victimes et les auteurs, où une victime particulière et son auteur acceptent tous deux volontairement de participer à un dialogue avec médiation. Une variante de cette activité est appelée "Face-à-face": des groupes de victimes ou survivants d'un crime particulier rencontrent des groupes d'auteurs qui ont commis ce même crime, pour un processus de dialogue. Les activités de réconciliation peuvent aussi comprendre des rituels de purification, de guérison et de pardon.

### **Prévention de conflit violent**

Toute action entreprise, toute procédure mise en place ou politique proposée, destinées à empêcher des Etats ou des groupes à l'intérieur d'un Etat, d'utiliser la force armée ou d'autres formes de violence ou de coercition pour résoudre des différends.

## SECTION II: MODULES DE FORMATION A L'ÉDIFICATION DE LA PAIX

### **MODULE 1: PRÉSENTATIONS ET ACCUEIL**

#### *Concepts et contenu de base*

Début de la formation

Activités pour faire connaissance

Attentes et règles de base

Mise en confiance

Evaluation de la formation

Activités

- 1.1 Brefs entretiens
- 1.2 Attribution d'un qualificatif à chaque prénom
- 1.3 Dessiner des portraits
- 1.4 Apporter quelque chose de chez soi
- 1.5 Quelles sont vos attentes?
- 1.6 Entretiens pour présenter les attentes et les expériences
- 1.7 Orage tropical
- 1.8 Jeu de la pomme de terre

#### *Plan d'ensemble*

Ce module discute de la manière de débiter un atelier. Il se concentre sur l'utilisation d'activités pour faire connaissance et pour la mise en confiance afin d'aider les participants à se connaître les uns les autres et à commencer à parler. Il contient aussi des idées sur la manière d'identifier les attentes et évaluer l'atelier.

Durée minimum de la formation: 1 heure (comprenant l'introduction, un plan d'ensemble de l'atelier et une activité)

Durée maximum de la formation: 4 heures (comprenant l'introduction, un plan d'ensemble de l'atelier et plusieurs activités).

### **CONCEPTS ET CONTENU DE BASE**

#### *Début de la formation*

Quatre domaines principaux de la formation à l'édification de la paix sont couverts dans les modules 2-6 (Section II).

- 1) Concepts d'édification de la paix et de réconciliation (Modules 2 et 4)
- 2) Compétences analytiques pour l'édification de la paix (Modules 3 et 4)
- 3) Compétences et outils pratiques pour l'édification de la paix (Modules 4 et 5)
- 4) Développer, analyser et évaluer des programmes d'édification de la paix (Module 6)

Selon les centres d'intérêt de la formation, on pourra incorporer des idées et des activités de n'importe lequel de ces modules et en inclure une brève description dans le plan d'ensemble de la formation.

Les présentations et l'accueil au début de l'atelier font démarrer les choses et aident les participants à faire connaissance, à être à l'aise et permettent d'établir une bonne ambiance

pour la formation (pour plus de détails sur les manières de procéder, voir les suggestions pour la formation dans la Section III). Si la formation ne dure qu'une demi-journée, on voudra sans doute une activité rapide pour faire connaissance, comme les brefs entretiens (activité 1.1) pour pouvoir passer rapidement à des choses plus substantielles. Si la formation doit durer une semaine, on pourra passer quelques heures à mettre en place l'atelier, présenter les gens et établir les règles de base (Activités 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5 et 1.6) et déterminer quelles sont les attentes des participants et des formateurs (Activités 1.5 et 1.6). Les activités de mise en confiance (Activités 1.7, 1.8) peuvent être combinées avec n'importe lesquelles des activités pour faire naître un sens de communauté entre les participants et avec les formateurs. Les activités doivent se compléter les unes les autres et compléter le matériel de formation présentant le contenu.

Un **plan d'ensemble** de tout l'atelier permet aux participants de savoir ce qui les attend. Le plan d'ensemble peut être fourni juste après les activités pour faire connaissance ou après avoir déterminé les attentes. Présenter le plan d'ensemble après une activité qui identifie les attentes des participants permettra de voir quelles seront les attentes auxquelles on répondra ou pas durant la formation. Le plan d'ensemble peut être oral et/ou visuel, et on pourra distribuer un plan de la formation (on pourra aussi décider de distribuer à ce moment *Travailler pour la réconciliation: un guide Caritas* que les participants pourront lire pour se documenter, s'ils n'en ont pas déjà reçu un exemplaire). Dans le plan d'ensemble, on identifiera les connaissances en édification de la paix qui seront couvertes, les compétences qui seront développées, les outils qui seront utilisés et on mettra en lumière les liens entre la formation et le travail Caritas des participants.

**“Pas de paix sans justice; pas de justice sans pardon”**

Pape Jean Paul II, janvier 2002

## **Activités pour faire connaissance**

Souvent, les participants ne se connaissent pas avant leur arrivée. Les activités pour faire connaissance sont des activités ou des jeux qui présentent les participants et aident à créer un environnement confortable où l'on pourra partager et participer. Ces activités peuvent avoir un contenu qui aide à poser les paramètres de l'atelier et à identifier ce que les participants espèrent tirer de la formation (Activités 1.1, 1.5), simplement présenter les participants (Activité 1.2) ou partager le vécu et l'expérience des participants (Activités 1.1, 1.3, 1.4).

Les options pour les activités comprennent: 1.1 “Brefs entretiens”, 1.2 “Attribution d'un qualificatif à chaque prénom”; 1.3 “Dessiner des portraits”; 1.4 “Apporter quelque chose de chez soi”.

## **Attentes et règles de base**

Les participants et les formateurs ont de nombreuses attentes. Si l'on détermine dès le début de la formation quelles sont ces attentes, cela aide à donner une direction à cette expérience, à mettre les formateurs et les participants sur la même longueur d'ondes et cela donne aux formateurs l'occasion de déterminer à quelles attentes des participants on pourra raisonnablement répondre.

On peut demander à l'avance aux participants ce que sont leurs attentes, comme cela est suggéré dans la Section III (3.1, Planifier un atelier). Si l'on a ces informations à l'avance, on peut résumer les réponses des participants au début de la formation et on peut demander aux participants d'ajouter à la liste existante. Si l'on n'a pas ces informations à l'avance, on peut déterminer les attentes au début de l'atelier (Activités 1.5 ou 1.6). Les deux options ont des avantages. Si l'on connaît les attentes avant la formation, cela permet d'utiliser ces

informations pour la planification. Si l'on demande quelles sont les attentes durant la formation, cela encourage les participants à contribuer activement dès le début.

Les règles de base fournissent des guides pour l'interaction des participants au cours de la formation et font naître la confiance parmi les participants. Quand les participants ont confiance dans le formateur et les autres participants, ils se sentent plus à l'aise pour partager leurs observations et pour apprendre les uns des autres. Les règles de base sont particulièrement importantes pour les formations plus longues et quand les participants discutent de sujets prêtant à la controverse, comme l'analyse des sources d'un conflit (Module 3) ou qu'ils partagent des informations personnelles (par ex. Module 2 et Module 5). L'activité 1.5 peut être utilisée pour déterminer à la fois les attentes et les règles de base au début de la formation.

Les options d'activités pour déterminer les attentes comprennent: 1.5 "Quelles sont vos attentes?", 1.6 "Entretiens pour présenter les attentes et les expériences".

## *Activités de mise en confiance*

Comme on l'a déjà remarqué, pour que les participants puissent partager leurs idées et leurs inspirations, ils ont besoin d'un certain niveau de confiance. Les activités de mise en confiance encouragent les participants à faire connaissance les uns avec les autres et à être moins inhibés. Il est particulièrement important d'avoir des activités de mise en confiance, combinées avec des règles acceptées pour la discussion, si les participants viennent des deux camps d'un conflit. La discussion des processus de réconciliation (Module 2), des causes du conflit (Module 3) et de directions possibles pour la programmation (Module 6) demande aux participants de partager des expériences personnelles. Si les participants ont le sentiment qu'ils seront punis ou victimes d'ostracisme s'ils expriment leurs opinions, ils ne le feront pas et la conversation ne sera pas aussi riche ni aussi pleine d'enseignements.

Les options d'activités comprennent: 1.7 "Orage tropical"; 1.8 "Jeu de la pomme de terre".

Voir aussi les activités de mise en confiance qui sont proposées dans la Section 3.5 (parmi les options, il y a "Marche de la confiance", "Carré de cordes" "Marche en aveugle" et "Où irons-nous?"). On peut aussi créer sa propre activité.

## *Evaluation de la formation*

Pour pouvoir répondre aux attentes des participants, et pour améliorer ses propres capacités de formateur, il faudra évaluer régulièrement la formation. Selon la durée de la formation, on prévoira des évaluations tous les jours, au milieu et à la fin. L'importance de l'évaluation et d'autres suggestions de rythme seront présentées plus en détail dans la Section III, 3.6.

Quelques suggestions simples pour l'évaluation d'une formation: "Garder/Réviser"; "Evaluation/appréciation"; "Qu'est-ce qui a marché?/Qu'est-ce qui n'a pas marché?/Suggestions pour demain".

- ❖ **Garder/réviser.** Une manière simple d'obtenir un feedback, c'est d'utiliser deux tableaux de conférence ou deux grandes feuilles de papier et d'écrire "Garder" en haut de l'une des feuilles et "Réviser" en haut de l'autre. Demander aux participants de suggérer quelles sections de la formation ils pensent qu'il faudrait garder et lesquelles il faudrait réviser. On peut faire cela en discussion en grand groupe, en petits groupes, ou les gens peuvent écrire leurs commentaires individuellement durant une pause. On peut aussi utiliser un tableau noir pour cette activité, mais il ne faudra pas oublier de recopier les suggestions pour pouvoir les utiliser dans l'avenir.

- ❖ **Evaluation/Appréciation.** Plutôt que de mener une évaluation classique où l'on se concentre sur ce qui ne va pas, sur ce qui n'a pas marché et sur les problèmes, cette activité adopte une approche appréciative et cherche des moyens de bâtir sur les réussites et déterminer les souhaits et les aspirations pour l'avenir. En fait, les questions recherchent les moments d'excellence et servent à remettre les gens en contact avec leur vision pour l'atelier. Les participants remplissent une fiche d'"appréciation" en utilisant les questions suivantes (les questions peuvent être adaptées pour le groupe): (1) Quel a été le moment phare de l'atelier? Quand était-ce et qu'avez-vous appris? (2) Qu'emporterez-vous de cet atelier? (3) Comment aimeriez-vous que la prochaine réunion se base sur celle-ci? Quel pourrait en être le sujet? (4) Quels sont vos trois souhaits pour les organisateurs de l'atelier qui auraient rendu cette manifestation encore meilleure? (5) Quelles suggestions feriez-vous aux animateurs pour la suite de leur développement professionnel? On peut aussi mener cette activité avec des petits groupes en utilisant des questions différentes (CRS *Outils du partenariat*, 2000, p. 10).
- ❖ **Qu'est-ce qui a marché?/Qu'est-ce qui n'a pas marché?/Suggestions pour demain.** Une autre manière simple d'obtenir un feedback journalier des participants est de leur demander d'identifier "Ce qui a marché", "Ce qui n'a pas marché" et les "suggestions pour demain". Ecrire chaque question sur une feuille de tableau de conférence et les scotcher au mur. Demander aux participants d'écrire leurs réponses sur des "Post-it" et de les placer sur les feuilles de papier. Les participants peuvent aussi écrire directement sur les feuilles ou sur un tableau noir.

Pour rendre la formation participative, on peut inviter une équipe de participants à aider le formateur ou l'équipe de formation à étudier le feedback à la fin de chaque journée et à rendre compte chaque matin de la manière dont l'équipe répondra aux suggestions.

D'autres suggestions d'évaluation sont fournies dans la Section III, 3.6 (☺ ☹, Tableaux de graffitis, Chapeau à problèmes). L'activité 1.1 peut être adaptée pour l'évaluation ou l'on peut créer sa propre activité d'évaluation.

### Trucs pour écrire sur un tableau de conférence

- ❖ Ecrire en majuscules d'imprimerie sur le tableau de conférence ou la grande feuille de papier – c'est plus facile à lire.
- ❖ Utiliser la partie épaisse du marqueur pour que les gens au fond de la salle puisse mieux lire ce qui est écrit.
- ❖ Utilisez 2-3 couleurs pour aider les gens à retenir mieux, lire plus vite et rester concentrés. L'idée, c'est de casser la monotonie de l'écrit, pas d'utiliser les changements de couleurs de façon logique.
- ❖ Séparer les idées en utilisant des puces ou des gros points
- ❖ Laisser de l'espace entre les choses que l'on écrit. Les pages trop pleines sont plus difficiles à lire.
- ❖ Résumer ce que les participants disent.

(Adapté de Kaner, 1996)

## Activité 1.1: Brefs entretiens

**Objectif:** Présenter les participants, obtenir des informations sur eux et aider les participants à se relaxer au début de la formation.

**Matériel:** Papiers, stylos (Optionnel)

**Durée:** 20-30 minutes, selon le nombre de participants

**Procédure:**

- 1) Faire savoir aux participants qu'on leur demandera d'interroger brièvement trois personnes au cours de cette activité et qu'on leur demandera de rendre compte de ce qu'ils auront appris au reste du groupe pour aider à présenter chacun d'entre eux. Faire savoir aux participants qu'ils auront trois minutes pour interroger chaque personne et que le formateur leur dira quand arrêter.
- 2) Demander aux participants de commencer par interroger quelqu'un qu'ils ne connaissent pas encore.
- 3) Donner trois minutes aux participants pour interroger leur premier partenaire. Quand les trois minutes sont écoulées, leur dire de passer à un nouveau partenaire. Donner encore trois minutes aux participants et leur demander de passer à un troisième partenaire à la fin de ce temps. Il est bon que le formateur participe aussi aux entretiens.
- 4) Demander aux participants de retourner à leur place.
- 5) Se mettre derrière un participant à la fois et demander aux membres du groupe qui ont interrogé cette personne de dire à haute voix ce qu'ils ont appris. Faire la même chose pour chaque membre du groupe. Quand c'est le tour du formateur, il peut demander à un co-formateur de se mettre derrière lui ou, s'il est seul formateur, il se montre du doigt et demande ce que les gens ont appris sur lui.

**Discussion:** Aucune discussion n'est nécessaire.

**Notes pour le formateur:** Cette activité permet aux participants d'être détendus, car ils ne devront pas parler d'eux-mêmes au groupe. Elle permet aussi aux participants d'avoir une relation à égalité les uns avec les autres, quelles que soient leurs positions.

Dans de grands groupes, plus de 20 participants, cette activité risque de prendre trop longtemps et les gens peuvent s'ennuyer. Pour éviter ce problème, demander aux participants de ne dévoiler que trois choses qu'ils ont apprises sur la personne.

---

## Activité 1.2: Attribution d'un qualificatif à chaque prénom

**Objectif:** Présenter les participants et démarrer l'atelier dans une atmosphère détendue.

**Matériel:** Aucun matériel nécessaire.

**Durée:** de 20 à 40 minutes (selon le nombre de participants)

**Procédure:**

- 1) Demander aux participants de trouver un adjectif qui les décrit eux-mêmes et qui commence par la même lettre que leur prénom. Par exemple "Monique maligne".
- 2) La première personne dit son nom et son adjectif.
- 3) Demander à la seconde personne de répéter le nom et l'adjectif de la première personne et d'y ajouter les siens.
- 4) Demander à la troisième personne de répéter les noms et adjectifs des deux premières personnes et d'y ajouter les siens.
- 5) Répéter jusqu'à ce que tout le monde soit passé.

**Discussion:** Aucune discussion n'est nécessaire

**Notes pour le formateur:** Les adjectifs utilisés dans cette activité peuvent servir de points de référence pour le reste de la formation. Il vaut souvent mieux que le formateur commence.

Une version plus courte de cette activité est de demander aux gens de se présenter avec un adjectif et une action ou un geste mais pas de répéter les noms ni les adjectifs de ceux qui étaient avant eux.

## Activité 1.3: Dessiner des portraits

**Objectif:** Permettre aux participants de présenter leur voyage personnel vers la paix dans une atmosphère détendue et démarrer la discussion dans un groupe où les participants se connaissent déjà.

**Matériel:** Papier, stylos (un par participant), ruban adhésif.

**Durée:** 25-45 minutes (10 minutes pour dessiner un autoportrait, 10 pour “visiter la galerie”)

**Procédure:**

- 1) Demander aux participants de se dessiner eux-mêmes sur une feuille de papier dans le style qu'ils veulent (par ex. B.D., portrait réaliste).
- 2) Demander aux participants d'écrire leur nom sur le portrait et au bas de la feuille de noter trois “tremplins” ou événements importants qui les ont conduits à devenir artisans de paix.
- 3) Coller les dessins sur les murs.
- 4) Donner aux participants la possibilité de “visiter la galerie” et de regarder les portraits.

**Discussion:** Aucune discussion n'est nécessaire

**Notes pour le formateur:** Cette activité offre aux gens une bonne occasion d'apprendre de nouveaux noms et se souvenir des anciens en utilisant des aides visuelles. C'est souvent très amusant pour les gens et ça leur donne une nouvelle vision de leurs collègues.

Si les membres du groupe se connaissent bien, on peut demander aux participants de ne pas mettre leurs noms sous leurs portraits et défier les participants de reconnaître tout le monde sur les dessins.

Un autre format possible pour cette activité est de demander aux participants de dessiner une représentation d'un concept important comme “la paix” ou “le conflit” plutôt qu'un dessin les représentant. Le formateur peut choisir de demander aux personnes d'expliquer leur représentation ou pas.

(Adapté de Pretty et al., 1995, p.135)

---

## Activité 1.4: Apporter quelque chose de chez soi

**Objectif:** Présenter les participants et les mettre plus à l'aise en partageant un élément de l'environnement de chez eux.

**Matériel:** Aucun

**Durée:** 20-45 minutes (selon la taille du groupe)

**Procédure:**

- 1) Demander aux participants de se concentrer sur chez eux – ce peut être plus facile en leur demandant de fermer les yeux. Puis leur demander de choisir quelque chose qu'ils voient chez eux, que ce soit un objet, comme un meuble, ou quelque chose de plus symbolique, comme une odeur ou un goût, qui représente leur “chez eux”.
- 2) Demander aux membres du groupe de décrire ce qu'ils ont choisi aux membres du groupe.

**Discussion:** Le formateur peut intervenir pour essayer d'aider les participants à s'exprimer clairement et à répondre aux questions d'autres participants. Il n'y a pas besoin de discussion.

**Notes pour le formateur:** Cette activité aide à créer un environnement chaleureux pour les participants, bien que cela puisse prendre très longtemps pour un grand groupe. Une alternative est de diviser les participants en petits groupes pour partager leur “quelque chose de la maison” les uns avec les autres. Ce qui est décrit lors de cette activité peut aussi servir de points de référence plus tard, quand on se préparera à rentrer chez soi.

(Adapté de Pretty et al., 1995, p. 133)

## Activité 1.5: Quelles sont vos attentes?

**Objectif:** Déterminer ce que les participants veulent de la session de formation

**Matériel:** Tableau de conférences, marqueurs, ruban adhésif

**Durée:** 15 à 40 minutes

**Procédure:**

- 1) Préparer de grandes feuilles ou des tableaux de conférence qui disent “Attentes”, “Inquiétudes” et “Règles de base”. Expliquer que “Attentes” fait référence à ce que les participants espèrent tirer de la formation sur l’édification de la paix; “Inquiétudes” fait référence à ce qui inquiète le plus les participants dans l’idée de faire des programmes d’édification de la paix et “Règles de base” fait référence au genre de règles qu’ils pensent que les participants devraient suivre pour créer une atmosphère de formation ouverte et respectueuse.
- 2) Demander aux participants d’écrire une chose sur chaque papier.
- 3) Quand tous les participants ont écrit leurs commentaires, lire et discuter:

**Discussion:** La discussion des attentes, inquiétudes et règles de base peut offrir une bonne occasion de parler des attentes qui ne recevront pas de réponse au cours de la formation. C’est aussi une chance de définir les règles de base de la discussion, les choses à éviter durant la formation et les questions qui pourront être soulevées plus tard lors de la discussion de la programmation d’édification de la paix.

**Notes pour le formateur:** Si l’on écrit sur un tableau de conférence, cela permettra d’avoir un rappel visible de ce que les participants espèrent gagner de la formation. Cela peut aider à maintenir la direction de la formation et cela donne aux participants une base à partir de laquelle évaluer la formation quand elle sera finie. (Adapté de Pretty et al., 1995, p. 132)

## Activité 1.6: Entretiens pour présenter les attentes et les expériences

**Objectif:** Présenter les participants, définir ce qu’ils espèrent tirer de l’atelier et les aider à se détendre au début de la formation.

**Matériel:** Papier, stylos

**Durée:** 20 à 40 minutes, selon le nombre de participants

**Procédure:**

- 1) Diviser les participants en groupes de deux
- 2) Demander aux participants d’interroger leurs partenaires pendant environ cinq minutes en posant surtout des questions du style:
  - ❖ Comment vous appelez-vous?
  - ❖ Quel genre d’expériences avez-vous dans l’édification de la paix?
  - ❖ Que pensez-vous tirer de cette formation?
  - ❖ Citez deux choses positives qui vous sont arrivées au cours de l’année passée et qui vous donnent de l’espoir pour l’édification de la paix.
- 3) Demander aux participants de faire au groupe un résumé d’une minute des principales choses qu’ils ont apprises sur leur partenaire.

**Discussion:** Aucune discussion n’est nécessaire

**Notes pour le formateur:** Cette activité permet aux participants d’être détendus car ils ne devront pas parler d’eux-mêmes au groupe. Elle permet aussi aux participants d’avoir une relation à égalité les uns avec les autres, quelles que soient leurs positions.

Dans de grands groupes, plus de 20 participants, cette activité risque de prendre trop longtemps et les gens peuvent s’ennuyer. Pour éviter ce problème, demander aux participants de ne donner que le nom de la personne et une chose qu’elle pense tirer de la formation.

L’activité peut être modifiée et utilisée pour l’évaluation finale de l’atelier. On peut changer les questions pour déterminer quels éléments ont répondu aux attentes des participants, ce qu’ils ont trouvé le plus précieux, le moins précieux, et les changements qu’ils suggèreraient. (Adapté de Pretty et al., 1995, P. 131)

## Activité 1.7: Orage tropical

**Objectif:** Dynamiser le groupe et entendre les effets produits quand on travaille ensemble. Cette activité peut aussi être utilisée pour éclairer la dynamique des conflits (Module 3).

**Matériel:** Aucun

**Durée:** 5 à 10 minutes

**Procédure:**

- 1) Demander aux participants de se mettre en cercle
- 2) Leur demander de copier les actions de la personne à leur droite uniquement, sans tenir compte de ce que fait le formateur.
- 3) Commencer par se frotter les mains l'une contre l'autre. Vérifier que la personne à droite répète cette action, suivie par la personne suivante, jusqu'à ce que tout le monde dans le cercle se frotte les mains l'une contre l'autre.
- 4) Arrêter de se frotter les mains et commencer à faire claquer ses doigts jusqu'à ce que tout le monde dans le cercle fasse claquer ses doigts.
- 5) Puis commencer à taper des mains, puis à se frapper sur les cuisses, et enfin à taper des pieds en suivant la même technique, attendre jusqu'à ce que l'action précédente ait presque fait tout le tour du cercle.
- 6) Pour terminer l'orage, suivre le même schéma à l'envers. Taper des pieds, puis se frapper sur les cuisses, taper des mains, faire claquer ses doigts et finalement se frotter les mains l'une contre l'autre.
- 7) Le dernier tour de cercle s'achève dans le silence.

**Discussion:** Les sons et la dynamique d'un orage sont très similaires à ceux d'un conflit. On peut faire remarquer ces similarités à la fin de l'activité ou au début. Certaines de ces similarités sont que, comme les orages, les conflits commencent silencieusement et prennent de l'ampleur et de l'énergie en se développant. On peut les entendre et les voir venir. Les orages et les conflits déferlent ensuite, en vous et au-dessus de vous, concentrant toute votre attention sur eux et sur la destruction qu'ils amènent peut-être. Enfin, les orages comme les conflits, reculent lentement dans le lointain et on se retrouve dans le silence.

**Notes pour le formateur:** Pour faire cette activité de façon efficace, il faudra mémoriser l'ordre des actions dans un sens (se frotter les mains, faire claquer ses doigts, taper des mains, se frapper sur les cuisses, taper des pieds) et dans l'autre sens (taper des pieds, se frapper sur les cuisses, taper des mains, faire claquer ses doigts, se frotter les mains).

## Activité 1.8: Jeu de la pomme de terre

**Objectif:** Aider les participants à partager leurs sentiments par rapport à eux et à leurs relations ainsi que déterminer comment ils travaillent d'une manière non-menaçante et comment ils bâtissent la confiance.

**Matériel:** Une pomme de terre pour chaque participant (les pommes de terre doivent faire à peu près la même taille), un grand panier.

**Durée:** 1 heure

**Procédure:**

- 1) Demander aux participants de s'asseoir en cercle et de prendre une pomme de terre dans un panier qu'on passe rapidement autour du cercle.
- 2) Demander aux participants d'examiner avec attention leur pomme de terre – son poids, son parfum, ses traits particuliers.
- 3) Les participants discutent de leur pomme de terre avec la personne qui est à côté d'eux et doivent être capables de reconnaître leur pomme de terre les yeux fermés.
- 4) En groupes de deux, demander à l'une des personnes de fermer les yeux et à l'autre de tenir les pommes de terre. La personne qui a les yeux fermés doit trouver sa pomme de terre. Inverser les rôles.
- 5) Faire la même chose en groupes de quatre.
- 6) Demander aux participants de se remettre en cercle et ramasser toutes les pommes de terre.
- 7) Faire passer les pommes de terre de main en main derrière le dos des gens de façon à ce qu'ils ne puissent pas les voir.
- 8) Demander aux participants de garder leur pomme de terre quand ils la reconnaissent.
- 9) Continuer à faire passer les pommes de terre jusqu'à ce que tout le monde en ait choisi une.
- 10) Arrêter le jeu quand tous, ou au moins presque tous, les participants ont retrouvé leur pomme de terre.

**Discussion:** Quelques questions pour la discussion:

- ❖ Quelle a été votre première impression quand on vous a donné la pomme de terre?
- ❖ Comment avez-vous identifié votre pomme de terre?
- ❖ Quels ont été vos sentiments durant le processus?
- ❖ Qu'avez-vous appris sur vous-même?
- ❖ Qu'avez-vous appris sur vos relations avec les autres?
- ❖ Qu'est-ce que cette activité met en lumière pour le travail en commun?

**Notes pour le formateur:** Cette activité aide à créer un environnement chaleureux et décontracté pour les participants et elle peut être très amusante. Elle est sans doute plus adaptée comme activité pour la soirée. Si les participants ont du mal à identifier leur pomme de terre, on pourra arrêter l'activité après une durée raisonnable pour éviter que les participants ne soient trop frustrés et fatigués.

(Adapté de Hope et Timmel II, 1995, p.41).

## MODULE 2: LES DÉFIS DE LA RÉCONCILIATION

**Lecture conseillée:** *Travailler pour la réconciliation: un guide Caritas*, 2.1-2.3 et 3.3 (pp. 32-51, 78-84).

### *Concepts et contenu de base*

Qu'est-ce que la réconciliation?

Perspectives religieuses sur la réconciliation.

Dilemmes de la réconciliation

Supporter un travail de réconciliation

Activités

- 2.1 A quoi ressemble la réconciliation?
- 2.2 Le fruit de la réconciliation
- 2.3 Jacob et Esäu
- 2.4 Le fils prodigue
- 2.5 Vérité, justice, paix, miséricorde
- 2.6 Stations du chemin de croix
- 2.7 Le cadeau

Documents

- 2.1 Jacob et Esäu
- 2.2 Le fils prodigue
- 2.3 Les stations du chemin de croix

### *Plan d'ensemble*

Ce module engage les participants dans des discussions en profondeur sur la réconciliation. Il comprend les dilemmes de la réconciliation, ses dimensions religieuses et psychologiques et des considérations pragmatiques. Ce module se conclut sur une section sur la spiritualité et la réconciliation. L'objectif de ce module est de comprendre la complexité de la réconciliation, de catalyser des discussions qui s'approchent du cœur de la réconciliation, mais pas directement de réconcilier des personnes ou des groupes.

Durée minimum de la formation: 1 heure (comprenant les concepts de base de la réconciliation et une activité)

Durée maximum de la formation: 4 heures (comprenant tout le contenu et des activités choisies).

## CONCEPTS ET CONTENU DE BASE

### *Qu'est-ce que la réconciliation?*

Notes pour le formateur: Utiliser une activité quand on commence à parler de réconciliation est une bonne manière de permettre aux participants de réfléchir en profondeur à ce qu'implique la réconciliation. Parmi les activités possibles, on peut citer: "A quoi ressemble la réconciliation?" (2.1), "Le Fruit de la réconciliation" (2.2), "Jacob et Esäu" (2.3) ou "Le fils prodigue" (2.4). Les activités de cette section offrent au formateur des occasions d'explorer les réponses des participants et le lien entre la réconciliation et leurs contextes culturels et religieux. Si la formation dure plusieurs jours, on pourra décider de diviser ce module en deux sessions et de mettre l'une des sessions au début de la formation pour déterminer les problèmes complexes qu'impliquent la réconciliation et l'édification de la paix et la seconde session à la fin de la formation pour revenir aux thèmes de motivation spirituelle et personnelle abordés dans ce module.

Une partie de la difficulté quand on travaille pour la réconciliation, c'est d'imaginer exactement ce qu'est la réconciliation. Souvent, on est pris par les différentes étapes et on perd de vue l'ensemble du processus. Une manière d'imaginer la réconciliation est de penser qu'il s'agit de faire de l'espace. Il peut s'agir d'espace physique, quand on crée des zones où les gens se sentent en sécurité, libérés du danger. A d'autres moments, on peut créer de nouveaux espaces sociaux, où les gens peuvent dire tout haut ce qu'ils pensent et parler avec d'autres de l'avenir. Dans d'autres cas encore, il s'agit de créer un espace intérieur où une personne traumatisée peut être libérée du poids du passé.

Quand les gens vivent un traumatisme, au contraire de la réconciliation, ils perdent l'espace personnel et physique dans lequel évoluer. Dans les pays contrôlés par un pouvoir militaire ou par un dictateur militaire, les gens ne peuvent pas se déplacer librement. Le poids social du colonialisme et les pressions actuelles de la mondialisation économique peuvent retirer aux gens de l'espace social à l'intérieur duquel penser et agir différemment. Priver les gens de leurs droits humains peut de la même manière supprimer l'espace social. L'un des effets de la torture est que la victime ne se sent plus "chez elle" dans son propre corps. Dans la réconciliation et l'édification de la paix, il s'agit donc d'ouvrir des espaces.

La réconciliation pose un grand défi. Trouver les espaces pour faire de nouveaux choix implique des émotions et des décisions personnelles très profondes. Souvent la réconciliation n'est pas réussie entre des gens qui étaient ennemis dans des conflits violents. Pour qu'il y ait réconciliation, il faut que les gens soient à un endroit où ils peuvent penser et agir différemment, où ils ont l'espace et la possibilité de penser à autre chose qu'à leur simple survie physique et peuvent commencer à imaginer une vie sans peur ni haine.

Si les artisans de la paix et ceux qui travaillent dans la transformation des conflits comprennent que la réconciliation est un processus très important, ils ne peuvent pas encore parler de former des gens en "réconciliation". Actuellement, on est encore en train d'essayer de comprendre comment aider à créer des espaces personnels et sociaux de réconciliation. Cependant, on peut faire un premier pas important: aider à prendre réellement conscience des concepts de la réconciliation, à se familiariser avec ceux-ci et à identifier ce qu'implique le processus de réconciliation pour ceux qui sont prêts à se lancer sur cette route.

▲ Pour que la réconciliation se fasse, il faut que les gens puissent penser à autre chose qu'à leur survie physique et qu'ils soient capables d'imaginer une vie sans crainte ni haine.  
Photo: Trócaire.

On peut identifier trois éléments importants pour ouvrir des espaces de réconciliation, pouvant être inclus dans des discussions de réconciliation:

- ❖ Premièrement, les gens ont besoin d'espaces hospitaliers et sûrs. Cela signifie que les besoins humains de base comme être à l'abri du danger physique, avoir un abri et la nourriture, sont satisfaits. Si ces besoins de base ne sont pas satisfaits, on continue à vivre dans la peur et l'anxiété. Des espaces hospitaliers ouvrent la possibilité d'être à nouveau reconnaissant. Quand on se sent à l'abri et accepté, on est ouvert à la possibilité de la réconciliation.
- ❖ Deuxièmement, les espaces de réconciliation doivent être des endroits où l'on peut agir *avec bienveillance* et rencontrer la *bienveillance*. Les relations se brisent, en fin de compte, pour des questions de confiance. On ne peut restaurer la confiance et réussir la réconciliation que si l'on est raisonnablement sûr que cette confiance ne sera pas à nouveau trompée. Cependant, la confiance ne peut prospérer que si elle n'est pas forcée ou menacée. Des espaces sûrs et hospitaliers permettent de reconstruire la confiance alors qu'on rencontre la bienveillance. Lorsqu'une relation se brise, les actes de bienveillance sont refusés. La bienveillance, au contraire des actes de violence gratuite, a un but; elle permet de reconstruire la confiance, de sentir l'hospitalité et peut aider à relever un esprit brisé.
- ❖ Troisièmement, les espaces de réconciliation sont des lieux où l'on peut *découvrir* ou *construire* quelque chose de nouveau. Le fait que l'espace soit libre signifie que l'on ne sait pas tout ce qui peut en sortir. Si ce que les victimes ont vécu a été extrêmement traumatisant, les expériences nouvelles peuvent être de découvrir leurs forces personnelles et celles de leur communauté. La paralysie peut être remplacée par une confiance nouvelle et la capacité de construire à nouveau quelque chose avec d'autres.

C'est une tâche difficile que de créer des espaces de réconciliation. Les "2.3, Jacob et Esau", 2.4, "le fils prodigue" et 2.5, "Vérité, justice, paix, miséricorde", ont pour objectif d'aider les participants à l'explorer.

Le processus de réconciliation fait partie du voyage vers la paix. Paix est un terme intéressant qui a de nombreux sens différents. La paix est souvent définie négativement, comme l'absence de guerre ou de conflit. Cependant, on peut aussi comprendre la paix de façon positive, comme un état de santé et d'équilibre personnels et sociaux. Par exemple, le concept de paix dans le christianisme se base sur le terme hébreu de l'Ancien Testament, *Shalom* ou sur le terme grec du Nouveau Testament *eirène*. Dans ces deux termes, on retrouve une vision holistique de la paix, qui comprend le bien-être autant que des relations et structures bonnes et justes. En pensant à la réconciliation et en travaillant pour y arriver, on doit réfléchir à la façon dont ce travail construit aussi la paix.

**Notes pour le formateur:** Ce module ne se concentre pas sur les questions de traumatisme ou de guérison du traumatisme. Il est extrêmement important d'offrir un appui et des services pour la prise de conscience du traumatisme et sa guérison, surtout pendant et après des situations intenses et stressantes. La guérison du traumatisme individuel précède souvent le travail de réconciliation. Il faudrait plus de temps et de place que ne peut en offrir ce manuel pour examiner ces questions et fournir des conseils adéquats de formation, surtout du fait que les traumatismes et la façon dont les gens y font face sont conditionnés par la culture. On trouvera dans les ressources de l'Annexe A une liste de références de matériel pour expliquer le traumatisme, les réponses au traumatisme et des services d'appui possibles.

Parmi les options d'activités, il y a: 2.1, "A quoi ressemble la réconciliation?"; 2.2, "Le fruit de la réconciliation", 2.3, "Jacob et Esau".

## Perspectives religieuses sur la réconciliation

**Notes pour le formateur:** Le guide *Travailler pour la réconciliation* contient deux définitions de la réconciliation (p. xii). La première est une activité dans le cadre de la résolution de conflit et la seconde est un concept théologique pourvu d'une signification spécifique au sein de l'Église. Ce module sur la réconciliation s'intéresse à la transformation de relations au niveau personnel et fait donc référence à la réconciliation en tant que processus. Il est fondé dans la tradition théologique ainsi que dans des concepts psychologiques de réconciliation mais ne fait pas référence à des activités spécifiques de programmes.

La réconciliation est un concept chrétien, mais on la trouve aussi dans de nombreuses autres religions et elle prend des caractéristiques différentes dans des cultures différentes. Comme l'un des éléments importants du travail de réconciliation et d'édification de la paix de Caritas est de travailler avec des gens et des partenaires appartenant à d'autres traditions religieuses et à d'autres cultures, nous explorons quelques-unes des différentes approches à la réconciliation. Souvent, entendre les perspectives d'autres traditions et d'autres religions sur la réconciliation et le pardon aide à mieux comprendre sa propre tradition.

Dans les processus de réconciliation, on utilise souvent un **rituel** parce que c'est une manière forte de reconnaître des événements importants, d'utiliser des sens multiples et de se mettre en lien avec le passé, le présent ou même l'avenir. Souvent, les symboles utilisés dans les rituels peuvent transmettre beaucoup plus de signification que les mots. Par exemple, allumer une bougie est un symbole fort de chaleur et de vie qui peut changer l'ambiance de toute une pièce sans qu'un seul mot ne soit prononcé. Il y a des rituels simples, par exemple la façon dont on se salue ou dont on mange ses repas et des rituels plus élaborés, comme les funérailles et l'Eucharistie. Certains rituels de réconciliation seront explorés dans les différentes traditions religieuses discutées ci-dessous.

### Le Christianisme

Une définition chrétienne, et surtout catholique, de la réconciliation est donnée dans *Travailler pour la réconciliation*, pages 32 à 43 (on pourra se référer à ces pages pour une étude plus détaillée). Ici, le Christ est mis au centre du processus de réconciliation. Le Christ personnalise la promesse de la réconciliation de Dieu, que les chrétiens essaient de suivre. La compréhension de la manière dont se passe la réconciliation varie selon les groupes chrétiens. Par exemple, *Travailler pour la réconciliation* insiste sur le rôle de la victime qui met en route la réconciliation et offre un pardon basé sur une nouvelle relation à Dieu selon la perspective catholique, tandis qu'une perspective plus protestante insiste que, pour que le processus démarre, il faut que le coupable demande pardon.

Une autre manière de comprendre la réconciliation dans le Christianisme, est de se concentrer sur la restauration de relations. Hizkias Assefa (2001) identifie quatre dimensions de relations dans lesquelles la réconciliation a lieu: spirituelle, personnelle, sociale et écologique. Chaque dimension doit être abordée pour arriver à une réconciliation totale.

**Spirituelle:** Dans la dimension spirituelle, il s'agit de créer une harmonie et de restaurer des relations brisées avec Dieu. Cette relation est centrale aux autres relations; un individu doit restaurer sa relation avec Dieu avant d'essayer de restaurer les autres relations.

**Personnelle:** Dans la seconde dimension, il s'agit de se réconcilier avec le "soi". Dans le christianisme, le renoncement à son propre péché et à son égoïsme vis-à-vis de Dieu mène au pardon. Quand le pardon est reçu, il doit mener à la tranquillité personnelle, à la paix et à l'harmonie – à la réconciliation avec soi-même.

**Sociale:** La réconciliation avec ceux qui sont autour de nous, nos voisins et la communauté

humaine dans son ensemble est une troisième dimension. Nous devons restaurer les relations avec nos voisins et les communautés plus larges pour refléter la justice, la compassion, le respect et l'amour. Ici, les relations reflètent la réconciliation dans les autres dimensions: si on n'est pas réconcilié au niveau spirituel ou personnel, il y a peu de chance pour qu'on puisse réussir une réconciliation sociale.

**Ecologique:** La quatrième dimension de la réconciliation peut être appelée réconciliation avec la nature. Dans une perspective chrétienne, cette dimension reconnaît que les humains ne peuvent pas être totalement réconciliés avec Dieu s'ils ne respectent pas la création divine et s'ils la maltraitent. La réconciliation à ce niveau demande que l'on respecte la nature et le système écologique dans lequel on vit et qu'on en prenne soin.

Le christianisme emploie de nombreux rituels pour la réconciliation, dont ceux qui sont mentionnés dans *Travailler pour la réconciliation*. Les traditions chrétiennes emploient différents rituels qui incluent la prière, le chant, le silence, l'encens, etc. L'activité 2.6 Stations du Chemin de Croix adapte une dévotion catholique rituelle pour en faire une réflexion de groupe sur la réconciliation.

**Notes pour le formateur:** Il peut être bon de tenir un rituel durant la formation ou pour sa conclusion. En plus des activités 2.6 et 2.7, on peut se baser sur des rituels comme des liturgies de carême ou de cérémonies où l'on brûle du papier ou où l'on enterre des objets qui représentent la blessure, l'anxiété, la douleur, la peur ou la brisure. Les rituels peuvent symboliser le désir de se débarrasser de fardeaux du passé et de s'ouvrir à un avenir nouveau (O'Leary et Hay, 2000). Le silence et la prière sont des moments forts des rituels et permettent de réfléchir à ses expériences et à ce que l'on a vu ou entendu. On peut aussi utiliser l'activité 6.5, Création d'une vision pour l'avenir, pour conclure la formation en se tournant avec impatience et espoir vers l'avenir.

## Le Judaïsme

On peut identifier trois mots pour le pardon en hébreu (Gopin, 2001, p.90): Teshuva, qui fait référence au repentir; Mehila, qui est le mot standard pour le pardon; et Seliha, qui peut être traduit par indulgence ou pardon.

Marc Gopin, un rabbin qui travaille dans le domaine de la religion et de la résolution de conflits, insiste sur le fait que teshuva est un terme très important en hébreu pour la réconciliation. Avec le concept de teshuva, le pardon est inscrit dans un processus de changement qui est mis en route par l'offenseur. Au contraire de l'approche catholique discutée dans *Travailler pour la réconciliation*, ce processus commence avec l'offenseur et non avec la victime. C'est l'offenseur qui prend l'initiative du repentir, ce qui fait qu'il devient possible de transformer non seulement l'offenseur mais aussi la communauté dans son ensemble. Dans le cadre de ce processus, l'un des éléments sublimes d'un Dieu bon et miséricordieux est représenté (Gopin, 2001).

Une autre idée importante de la définition judaïque de la réconciliation est la possibilité pour un individu d'agir pour réaliser un repentir réel (Gopin, 2001). Quand une personne qui a commis un délit, (par exemple un vol) a l'occasion de répéter le même délit, mais résiste, elle termine son processus de repentir. La capacité d'une personne à résister à une action et à agir d'une manière nouvelle confirme qu'elle s'est réellement repentie. La conduite externe confirme le changement interne. Dans le Judaïsme, la vraie teshuva est capable de transformer plus que les personnes concernées, elle peut transformer le monde (Gopin, 2001, p. 90). Ici encore, c'est le fait que l'offenseur prenne la responsabilité de ses actions et agisse de manière nouvelle qui montre qu'il s'est engagé sur l'autre chemin, celui de la réconciliation.

## L'islam

La réconciliation et le pardon sont aussi abordés dans l'islam et le Coran. L'un des usages les plus forts de la réconciliation dans l'islam est lié à deux rituels: le sulh, ou le règlement et la musalaha ou la réconciliation (Irani, 2000).

Le sulh est un rituel comportant trois phases et qui englobe la musalaha. Lors de la première phase, les familles de la victime et de l'offenseur choisissent des médiateurs (muslihs) respectés. En même temps, ils reconnaissent publiquement qu'un crime a été commis.

La seconde phase est la réconciliation ou la musalaha elle-même. Là, le médiateur tente de produire un pardon et un règlement. Dans ce processus, l'honneur et la dignité des deux parties doivent être maintenus et restaurés. Il est important que les deux parties gardent le respect de la communauté, même quand un crime est reconnu. C'est particulièrement important parce que de grands groupes de la communauté sont concernés, pas seulement des individus comme c'est souvent le cas dans les cultures occidentales individualistes.

Durant la troisième phase a lieu un rituel public qui rassemble la communauté, principal garant du pardon. La cérémonie publique du sulh comprend quatre phases principales: (1) l'acte de réconciliation; (2) la poignée de main des parties sous la supervision des médiateurs; (3) une visite de la famille de l'offenseur à la famille de la victime pour boire une tasse de café amer et (4) un repas offert par la famille de l'offenseur (Irani, 2000).

Le rituel du sulh ne met pas en avant le rôle de la victime ni de l'offenseur dans le démarrage du processus mais insiste sur l'utilisation d'une tierce partie pour le faciliter. De cette manière, les relations à l'intérieur de la communauté sont maintenues et l'honneur est sauf pour les deux parties. Des rituels tels que le sulh peuvent avoir beaucoup de force pour reconnaître et résoudre un différend et permettent à la victime et à l'offenseur, ainsi qu'à leurs familles, de reprendre certaines relations.

***“Ils n’y entendront aucune parole futile, mais seulement “Paix!...” Ils y recevront leur nourriture matin et soir.”***

(Sourate XIX: 62)

## Le bouddhisme

Les approches bouddhistes à la réconciliation sont inscrites dans une vision du monde qui veut que les humains ne doivent pas faire de mal, ni à eux-mêmes, ni aux autres. Un but final pour les bouddhistes est de tenter d'arriver à la conscience sans juger du bien ni du mal.

Tich Nhat Hanh, un moine bouddhiste vietnamien qui a beaucoup voyagé pour enseigner la paix, pratique un Bouddhisme engagé. Dans son livre *Etre la paix* (1987), il met en avant l'importance d'avoir conscience de soi-même dans le cadre de la société et du monde dans son ensemble pour pouvoir bâtir la paix. Dans une réflexion sur la pratique du “Bouddhisme engagé,” Nhat Hanh observe: “Je pense que notre société est un endroit où il est difficile de vivre. Si nous n’y faisons pas attention, nous risquons d’être déracinés et, une fois que nous sommes déracinés, nous ne pouvons plus aider à changer la société pour la rendre plus vivable. La méditation est une manière de nous aider à rester dans la société” (Nhat Hanh, 1987, p. 49).

Les principes bouddhistes qui guident les croyants pour concrétiser la paix incluent: ne pas prendre la vie d'une autre personne, avoir conscience de la souffrance des autres, et promouvoir le bien-être des autres. La réconciliation, dans cette approche, suppose de redevenir complet. Pour que la réconciliation puisse avoir lieu, il faut reconnaître la culpabilité – confesser que quelque chose va mal – et il faut renoncer à ce quelque chose.

Nhat Hanh inclut la description d'un rituel de réconciliation dans les monastères bouddhiste dans *Etre la paix* (1987, pp.74-79). Ce rituel comporte sept pratiques: (1) Une séance face à

face, où tous les membres de la communauté se réunissent avec les deux qui sont en conflit; (2) Le souvenir, où les deux parties racontent à nouveau toute l'histoire du conflit; (3) Le non-entêtement, c'est-à-dire que l'on s'attend à ce que les deux parties en conflit ne soient pas entêtées; (4) La couverture de la boue avec de la paille, où l'on assigne à chaque partie un ancien respecté pour la représenter; celui-ci s'adresse ensuite à l'assemblée pour faire une désescalade du conflit; (5) La confession volontaire, où chaque moine révèle ses propres défauts; (6) La décision par consensus et (7) L'acceptation du verdict.

Ces brèves descriptions des approches chrétienne, juive, islamique et bouddhiste de la réconciliation ne suffisent pas pour montrer les riches traditions et les nuances de chaque approche. Elles mettent cependant en lumière les différents points de vues et rituels de réconciliation qui peuvent être utilisés dans des discussions sur la réconciliation ou incorporés dans la programmation. Si toutes les traditions religieuses, y compris le Christianisme, comprennent des histoires de violence justifiée, elles contiennent aussi un grand nombre d'histoires de pardon et de réconciliation. Les participants des programmes et de la formation auront leur propre expérience de ces concepts qui pourra approfondir notre compréhension de la réconciliation dans les diverses cultures.

## *Dilemmes de la réconciliation*

La réconciliation est un processus qui implique plusieurs strates de signification, la reconquête des espaces perdus et la prise en compte des dimensions identifiées ci-dessus. Souvent les gens ont peur de la réconciliation, parce qu'ils craignent de perdre leurs droits légitimes en tant que victimes d'une grande injustice ou qu'on leur demande d'oublier l'acte qui les a fait souffrir ou la souffrance qui leur est devenue si familière et même réconfortante. Pour dépasser ces craintes et envisager la réconciliation, il faut d'abord examiner quelques-uns des dilemmes que pose la réconciliation (adapté de Caritas Sierra Leone, 1996, pp. 241-244).

**Notes pour le formateur:** Les activités 2.2, 2.3, 2.4 et 2.5 sont d'excellents outils pour découvrir de nombreux problèmes et dilemmes fondamentaux de la réconciliation. Les points ou dilemmes cités ci-dessous sont inclus comme matériel de référence à utiliser si nécessaire dans les discussions pendant les activités.

### **Rapide ou lent?**

Dans des processus politiques publics, la réconciliation est souvent présentée comme quelque chose qu'un pays doit faire tout de suite pour pouvoir passer à un avenir nouveau. Cependant, cette approche contredit beaucoup de ce que la recherche et la pratique ont montré sur la guérison et la réconciliation individuelles. La réconciliation personnelle est un processus très lent. Il faut prendre le temps de raconter les histoires et les souvenirs. Comme le dit Robert Schreiter, "la réconciliation implique une réparation fondamentale de vies humaines, surtout de la vie de ceux qui ont souffert. Cette réparation prend du temps – un temps qui peut donner aux participants un sentiment d'inquiétude mais un temps nécessaire néanmoins pour débiter une nouvelle vie." (1995, p.21). Quand on travaille avec un traumatisme ou qu'on appuie un processus de réconciliation, il est critique d'adopter une vision à long terme. La réconciliation, comme l'édification de la paix, est un processus très long qui doit être appuyé dans la durée.

### **Un processus social ou personnel ?**

La réconciliation est pour certains un processus public, comme en Afrique du Sud, mais pour d'autres un processus très personnel. Ce manuel part de l'idée que c'est un processus très personnel: ce n'est pas quelque chose qui puisse être géré par un grand corps social bien que des changements dans l'espace physique puissent créer un espace personnel. Elle vient du cœur de la victime et du coupable et c'est là qu'elle doit être "découverte" d'abord. La réconciliation est une manière de croire ou de voir la relation plutôt qu'une manière de faire les choses. Les

processus politiques de réconciliation courent le risque de diluer le concept de réconciliation personnelle en ajoutant une date limite au processus et aussi en choisissant éventuellement le terme comme une étiquette pour désigner un processus qui en fait ne change pas les réalités structurelles qui ont été à la base des violations (Gopin, 2001; Schreiter, 1995).

### **Pardonner égale réconcilier?**

Le pardon est un processus différent de la réconciliation, même s'il en est très proche. Le lien entre les deux concepts peut être interprété de différentes manières. Pour certaines personnes, le pardon signifie que le survivant a réussi à se débarrasser du ressentiment. Cela ne signifie pas qu'il y a eu une réconciliation dans la relation ou que celle-ci est redevenue "normale". Dans ce cas, le pardon vient avant la réconciliation. Pour d'autres, le processus est inverse: la réconciliation vient avant le pardon (comme cela est montré dans *Travailler pour la réconciliation*). Les contextes religieux et culturels influent beaucoup sur la forme que prend cette relation.

### **Mémoire ou oubli?**

Pour certains, il est important d'oublier pour pouvoir avancer et pour d'autres, il est vital de se souvenir. Dans l'édification de la paix, l'hypothèse est généralement que la mémoire est essentielle pour pouvoir pardonner vraiment. Le rejet est une réaction courante à une grande injustice et souvent on demande aux survivants de "pardoner et oublier", ce qui les empêche de pouvoir raconter leur histoire et par là même de retrouver leur dignité humaine. Ceux qui aident doivent apprendre à être là pour la douleur et encourager les survivants tandis qu'ils apprennent à vivre avec le souvenir de ce qu'ils ont enduré. Il est aussi important que les coupables se souviennent pour qu'ils puissent, eux aussi, retrouver leur dignité humaine en acceptant la responsabilité de leurs actions et en reconnaissant l'effet qu'elles ont eu sur les victimes.

### **Pardonner signifie accepter?**

Souvent, on considère que l'un des dilemmes de la réconciliation est d'accepter, et donc de nier, une injustice alors qu'on devrait la nommer. Cependant, dire qu'une offense cause des torts et qu'elle est inacceptable est une partie cruciale du pardon et de la réconciliation. Il est important que les survivants reconnaissent leur blessure avant de pouvoir se débarrasser du ressentiment dont ils souffrent du fait de la blessure. La manière dont la blessure est reconnue est différente selon les cultures, comme on le verra si on compare le *sulh* ou d'autres rituels traditionnels et le système légal occidental.

Parmi les activités, on peut citer: 2.3 "Jacob et Esaü"; 2.4 "Le fils prodigue"; 2.5 "Vérité, justice, paix, miséricorde".

## ***Supporter un travail de réconciliation***

Quand des gens travaillent avec le traumatisme, le traumatisme peut commencer à les travailler, agir sur leurs propres blessures ou être intériorisé. Le résultat est ce qu'on appelle *traumatisme secondaire ou fatigue de la compassion*. Parmi les symptômes, il y a (Grant, 1995): un stress important, une fatigue chronique; une diminution du soin qu'on prend de soi-même; des troubles (physiques) somatiques, comme des maux de tête, des douleurs musculaires et autres.

Parfois, le traumatisme secondaire peut produire des changements de comportement. Par exemple, la personne: évite les contacts sociaux et les activités agréables; travaille de plus en plus et se sacrifie; n'est pas reposé par le sommeil ou la détente; abuse de drogues ou d'alcool; se met inutilement dans des situations dangereuses; fait preuve de plus de cynisme, de colère et d'agressivité.

Un traumatisme secondaire chronique peut être dangereux pour celui qui en souffre et peut mettre les autres en danger à cause du comportement à risque de la personne affectée. Les

collègues doivent apprendre à reconnaître ces symptômes. Les personnes qui souffrent de traumatisme secondaire doivent éviter les situations stressantes, se reposer et chercher une réorientation (ressources supplémentaires en Annexe A).

Les personnes qui travaillent dans la réconciliation et l'édification de la paix doivent savoir clairement ce qui les soutient et leur permet d'éviter ou de limiter le traumatisme secondaire, que ce soit leur vision du monde, un engagement religieux ou un engagement envers l'humanité en général. Il est important de garder une bonne santé spirituelle et mentale pour être un soutien efficace pour les victimes de traumatismes et de conflit violent. Ci-dessous, un certain nombre de choses que les artisans de la paix peuvent faire pour préserver leur santé mentale et spirituelle.

### **L'écoute**

L'écoute donne la possibilité de se mettre en contact avec qui l'on est vraiment à l'intérieur. L'écoute peut se faire par la méditation, la prière ou l'écriture régulière d'un journal. En écoutant sa propre voix intérieure, on peut apprendre de ses expériences, remettre ses efforts d'édification de la paix en connexion avec ses convictions personnelles et rénover sa force intérieure (par exemple, voir l'activité 2.7).

### **La prière contemplative et la méditation**

La prière contemplative vient des traditions catholique et orthodoxe. Il s'agit d'apprendre à attendre et à chercher Dieu de manière régulière. On n'entend pas toujours quelque chose lors de la contemplation, mais cela ne diminue pas la valeur de cette pratique. La discipline qu'il faut pour arriver au silence aide à garder les choses en perspective parmi les traumatismes et les emplois du temps souvent chargés. La méditation et la prière peuvent aider à ne pas se sentir écrasé lorsqu'on vit trop d'échecs et qu'on est témoin de trop de souffrance. Pour trouver d'autres idées sur la prière contemplative et la méditation, voir la Section III, 3.3, Motivations du formateur: se connaître soi-même.

### **Les histoires**

Les histoires nous permettent de partager notre humanité commune. Raconter des histoires et en écouter permet d'affirmer qui l'on est et comment on est lié à ceux qui sont autour de nous. En partageant des histoires, on est connecté à un niveau plus personnel à ceux avec qui l'on est en rapport. Quand on partage avec d'autres qui ont vécu des choses similaires, on développe des réseaux d'appui qui pourront être un soutien lors d'expériences stressantes et de traumatisme. Le partage d'histoires peut aussi aider à avancer lors d'un stress et un traumatisme personnel et faire partie du processus de guérison.

### **Le rituel**

Pratiquer des rituels est une autre manière d'exploiter ses sentiments et ses convictions sans forcément les exprimer par des mots. Les rituels peuvent aider à faire face à des problèmes et à trouver la paix intérieure. Comme cela a été discuté ci-dessus, les rituels aident à reconnaître les événements importants et permettent de se connecter les uns avec les autres et avec quelque chose de plus grand que soi, d'une manière que ne permettrait pas les mots. Parmi les exemples de rituels, il y a le sulh, la communion, le jeûne et les funérailles, parmi de nombreux autres.

**Notes pour le formateur:** L'activité 2.7 permet aux participants de se concentrer sur leur santé interne et spirituelle durant la formation. De plus, si la formation est interconfessionnelle, inclure une prière œcuménique peut être très positif. Il faudra faire cela de manière à n'offenser aucun groupe. Par exemple, il est important de ne pas demander à une femme musulmane de diriger la prière s'il y a des hommes musulmans dans l'assemblée (*Panagtagbo sa Kalinawi*, 1998, p. 16).

Parmi les activités possibles, on peut citer: 2.6 "Stations du chemin de croix"; 2.7 "Le cadeau".

## Activité 2.1: A quoi ressemble la réconciliation?

**Objectif:** Engager les participants dans une discussion sur la réconciliation.

**Matériel:** Aucun

**Durée:** 1 h à 1 h 1/2

**Procédure:**

- 1) Diviser les participants en groupes d'environ 8 – 10 (il faut au moins deux groupes.)
- 2) Demander aux participants de proposer une sculpture ou une image immobile (cf. la description dans la Section III, 3.1) qui pour eux représente la réconciliation.
- 3) Une fois que les groupes ont préparé leur sculpture de la réconciliation, les regrouper en grand groupe.
- 4) Demander à chaque groupe de montrer sa sculpture aux autres.
- 5) Demander aux participants qui regardent les sculptures de dire ce qu'ils voient.
- 6) Demander au groupe qui montre sa sculpture d'expliquer les choses que les spectateurs n'ont peut-être pas vues.

**Discussion:** Une fois que les groupes ont repris leur place, démarrer une discussion sur les différents éléments de la réconciliation. Parmi les questions possibles, on peut demander:

- ❖ Qu'est-ce que les sculptures avaient en commun?
- ❖ Quelles étaient les différences?
- ❖ Quelles sont les phases qui vous semblent nécessaires pour la réconciliation?

On pourra aussi inclure dans la discussion les différences religieuses et culturelles qui peuvent apparaître dans le groupe. Explorer les différentes approches de la réconciliation, comme le *sulh*, la *teshuva* ou le rituel bouddhiste de réconciliation. Elles peuvent aider à comprendre les différentes définitions de la réconciliation des participants ou leur présenter d'autres défis.

**Notes pour le formateur:** On peut demander à quelqu'un de prendre des notes sur un tableau de conférence durant la discussion pour produire une définition commune du groupe pour la réconciliation, qui pourra être réutilisée plus tard.

## Activité 2.2: Le fruit de la réconciliation

**Objectif:** Identifier les éléments de la réconciliation.

**Matériel:** De grandes feuilles de papier ou des tableaux de conférence, des marqueurs.

**Durée:** 30-60 minutes

**Procédure:**

- 1) Diviser les participants en petits groupes.
- 2) Demander aux petits groupes de dessiner un arbre sur leur papier puis leur demander: "Si la réconciliation était un fruit, que faudrait-il à l'arbre pour produire ce fruit?" Par exemple, qu'est-ce qui serait la terre, l'eau, l'oxygène, le soleil, les racines, etc.
- 3) Demander aux groupes de dessiner ces éléments sur leur arbre.
- 4) Quand les groupes ont fini leurs dessins, leur demander de les présenter brièvement au reste du groupe.

**Discussion:** Durant la discussion, demander aux participants de déterminer quelles sont les similarités et les différences entre les différents dessins – faire remarquer les différences culturelles et religieuses qui seraient évidentes. On peut s'appuyer sur des concepts tels que le sulh, la teshuva, la réconciliation catholique, la réconciliation bouddhiste ou d'autres définitions chrétiennes de la réconciliation pour identifier les différents éléments qui pourraient être impliqués.

Questions possibles pour la discussion:

- ❖ Pourquoi votre groupe a-t-il inclus ces éléments particuliers?
- ❖ Quel rôle pensez-vous que la religion joue dans la réconciliation?
- ❖ Quel est le rôle du pardon dans la réconciliation?
- ❖ Comment la culture affecte-t-elle le processus de réconciliation? Votre arbre aurait-il les mêmes éléments s'il était planté dans un pays différent?

**Notes pour le formateur:** On peut demander à quelqu'un de prendre des notes sur un tableau de conférence durant la discussion pour déterminer une définition commune du groupe pour la réconciliation. Il pourra être utile de s'y référer plus tard.

Cette activité pourra être adaptée et utilisée pour l'analyse de conflit avec le module 3. Au lieu de demander aux participants de trouver des éléments de réconciliation, leur demander de dessiner les éléments d'un conflit particulier comme si c'était un arbre.

## Activité 2.3: Jacob et Esaü

**Objectif:** Illustrer et discuter un processus de réconciliation en utilisant la dramatisation d'une histoire pour poser les questions les plus profondes qui sont les fondements de la réconciliation.

**Matériel:** Copies du document 2.1, Jacob et Esaü, pour les lecteurs. On peut choisir de faire faire la narration de l'histoire par un ou deux participants, de lire l'histoire soi-même ou de demander à des volontaires de lire l'histoire. Si l'on choisit d'utiliser le fils prodigue (de l'activité 2.4) au lieu de Jacob et Esaü, faire des copies du document 2.2, le fils prodigue. Si l'on choisit de raconter l'histoire soi-même, il n'y a pas besoin de matériel. On peut aussi choisir d'utiliser une histoire traditionnelle ou une histoire locale qui illustre des thèmes similaires.

**Durée:** 1-3 heures

### Procédure:

- 1) Pour l'histoire de Jacob et Esaü, demander de quatre à sept volontaires. On peut utiliser un ou deux volontaires pour lire l'histoire (ou la raconter soi-même) et utiliser quatre ou cinq volontaires pour la jouer. Les personnages de l'histoire sont: la mère (Rébecca), le père (Isaac), le 1er fils (Jacob), le deuxième fils (Esaü) et Dieu (on peut choisir de faire jouer le rôle de Dieu ou pas, selon ce qui met le formateur et le public le plus à l'aise). Le sexe des participants ne doit pas forcément correspondre au sexe du personnage qu'ils représentent.
- 2) Dire aux participants: *C'est l'histoire d'un conflit familial. L'objectif de cette histoire est de faire poser les questions les plus profondes dans ce domaine, pour lesquelles il n'y a pas de réponses. Souvent il y a plus de questions que de réponses dans le travail pour la paix. Nous identifions ces questions qui nous accompagneront dans le voyage vers la réconciliation. En racontant cette histoire, nous avons la possibilité d'aborder les questions que nous trouvons les plus importantes. Dans cette histoire, nous explorons un conflit familial dans un cadre historique et patriarcal très particulier. L'histoire identifie de nombreux thèmes qui sont communs à des conflits et des réconciliations dans des cadres différents. Nous racontons cette histoire pour examiner ces thèmes communs et non les processus sociaux et culturels de l'époque. C'est l'histoire d'une mère, d'un père et de deux fils. Le rôle de la mère est étonnant et il est probablement lié aux systèmes sociaux qu'elle ne peut pas contrôler. Il faut comprendre que les rôles de la mère, du père et des fils représentent l'ensemble des actions et émotions humaines et ne sont pas limités seulement aux hommes et aux femmes tels qu'ils sont représentés dans cette histoire. Nous raconterons l'histoire de la vie de cette famille pour explorer les questions qu'elle pose pour nous, surtout sur la réconciliation et la façon dont nous comprenons le conflit.*
- 3) Prévoir dans la pièce un espace où les volontaires pourront jouer l'histoire. Installer le groupe de façon à ce que les volontaires ne tournent le dos à personne.
- 4) En tant qu'animateur, jouer le rôle d'un guide en dirigeant les quatre acteurs physiquement et en arrêtant l'action et la narration à cinq points clés de l'histoire de Jacob et Esaü. Selon le contexte culturel, on pourra aider les participants à bouger sur la scène (par exemple en les conduisant par le coude) ou on pourra les diriger verbalement. Quelques directives sont incluses dans le texte de l'histoire. Elles sont en italiques et entre crochets [ ].
- 5) Faire savoir aux participants que l'on posera des questions très précises aux volontaires et que l'on posera sept questions clés à tout le groupe, pour lesquelles on n'attend pas de réponses. Ces questions clés identifient certains des défis les plus compliqués du domaine. Si l'on veut approfondir l'activité, on peut discuter des réponses à chacune des questions clés. Si l'on veut que l'activité soit plus courte, on pourra juste identifier les questions clés et continuer. Les participants doivent savoir ce que l'on attend d'eux.
- 6) Les cinq points où intervenir et les sept questions clés sont:

- i. A la fin de la Section I, demander à chaque membre de la famille à son tour (Jacob, Esaü, Rébecca, Isaac): *Comment vous sentez-vous maintenant? Quel est votre sentiment par rapport à Dieu?* Attendre les réponses des quatre acteurs. Demander à Dieu: *Pourquoi fais-tu cela?* (Souvent, on pose cette question quand les choses auxquelles on croit sont sens dessus dessous). Attendre la réponse.  
Question clé 1: *Quand et comment soulevons-nous des injustices dans la famille ou dans d'autres situations sociales?* (On peut répéter que nous n'avons pas forcément les réponses mais que les questions sont importantes en elles-mêmes pour nous accompagner dans notre recherche de la réconciliation.)  
Question clé 2: *Le mouvement de Jacob l'éloigne du conflit et de son ennemi. Y a-t-il un endroit et un moment dans la réconciliation pour un mouvement d'éloignement?*
- ii. A la fin de la Section II, poser les questions clés suivantes:  
Question clé 3: *Qu'est-ce qui permet à Jacob de se retourner?*  
Question clé 4: *Combien de fois se retourne-t-il?*
- iii. A la fin de III, Jacob lutte toute la nuit avec un "homme". Demander: *Avec qui Jacob lutte-t-il?* (Lui-même? Dieu? Esaü?)  
Question clé 5: *Comment créer une authentique rencontre avec soi-même? Comment crée-t-on une authentique rencontre avec Dieu? Quand, où et comment crée-t-on une authentique rencontre avec son ennemi?*
- iv. A la fin de IV, Jacob se prosterne sept fois et Esaü saute à bas de son cheval et embrasse Jacob – le moment de la réconciliation. Demander:  
Question clé 6: *Comment et par quel mécanisme reconnaît-on ce qui vient de Dieu dans l'autre? Surtout si c'est un ennemi?*
- v. Après la section V, les frères décident d'un commun accord de se séparer.  
Question clé 7: *Que signifie la réconciliation? Est-ce que cela signifie que l'on vit heureux tous ensemble ou qu'on peut suivre des chemins séparés?*

7) Demander aux volontaires de retourner à leur place et discuter de la réconciliation dans l'histoire.

**Discussion:** A la fin de chaque section de la narration de Jacob et Esaü, on peut discuter des relations familiales et des relations avec Dieu, pour montrer où Jacob se trouve sur la route de la réconciliation ou on peut demander aux gens d'identifier les étapes du processus à la fin de l'histoire et repenser des questions clés.

Parmi les questions possibles pour la discussion, on peut citer:

- ❖ Quand a eu lieu la réconciliation entre Jacob et Esaü?
- ❖ Comment Jacob prend-il la décision de rencontrer Esaü à nouveau?
- ❖ Quand Jacob lutte, avec qui lutte-t-il?
- ❖ Quel est le lien entre la justice et la réconciliation dans cette histoire?
- ❖ Comment Esaü a-t-il changé? Aurait-il été d'accord pour changer s'il avait tout perdu?

L'événement le plus central dans cette histoire est quand Jacob se retourne pour affronter son passé et son frère Esaü. La réconciliation dans cette histoire prend longtemps, au moins 14 ans et est faite, en réalité de multiples tournants, quand Jacob a peur d'affronter son frère. Le point culminant de ce processus de réconciliation a lieu quand Jacob se trouve face à face avec Esaü. Ce moment ne pouvait pas être créé par un autre membre de la famille. C'est un moment qui est causé par un changement dans Jacob et Esaü. L'histoire suit ce qui se passe en Jacob mais ne nous dit pas par quoi passe Esaü pour être prêt pour la réconciliation.

Quand Jacob lutte, une bonne question à poser est : "Avec qui Jacob lutte-t-il?" Jacob pourrait être en train de lutter avec lui-même, avec Esaü ou avec Dieu. Chacun de ces adversaires possibles est important pour Jacob dans le processus de réconciliation. Quand l'aube arrive, Jacob nomme l'endroit où il a dormi et où il a lutté "Face de Dieu", et, de la même manière, après avoir vu Esaü et s'être réconcilié avec lui, Jacob dit: "car réellement, ma rencontre avec toi a été comme une rencontre avec Dieu."

Un autre élément de cette histoire que l'on peut discuter est le lien entre l'injustice, ou la justice, et la réconciliation. Il est très intéressant de parler de ce qu'est la réconciliation et de la manière dont elle arrive par rapport à la manière dont elle est souvent utilisée dans des contextes politiques. Il y a beaucoup d'injustices dans cette histoire qui sont liées au système social de l'époque ainsi qu'à des actions personnelles, comme les actions de Rébecca et de Jacob. On peut discuter du rôle de la justice dans la réconciliation ou demander si on a fait quelque chose à propos de certaines des injustices de l'histoire (par exemple, est-ce que le traitement de Jacob par Laban était similaire à son traitement d'Esäü?) Comme cette histoire se passe à une époque particulière et dans un système social particulier, il est important de noter que les hommes comme les femmes peuvent agir de manière similaire – tromper, être trompé ou pardonner – dans des circonstances différentes. Cette histoire n'est que l'une des nombreuses histoires qui auraient pu être utilisées.

Dans l'histoire on ne voit pas clairement comment Esäü en est venu à changer et à pardonner à Jacob. Cependant, comme il avait 400 hommes avec lui, cela signifie qu'il était à l'aise. Que se serait-il passé si Esäü avait tout perdu? Aurait-il été aussi prêt à changer? De la même façon, que se serait-il passé si Jacob avait été arrogant durant leur réunion? Jacob s'est approché d'Esäü en courbant la tête. S'il ne l'avait pas fait, est-ce qu'Esäü aurait sauté en bas de son cheval? Ces questions mènent à la question de l'authenticité et montrent qu'aussi bien Jacob qu'Esäü étaient authentiquement prêts à se pardonner dans cette histoire. Cela mène aussi à des questions comme comment peut-on juger de l'authenticité? On peut avoir des discussions similaires avec l'histoire du fils prodigue, qui est plus courte. Cependant, la dynamique de l'histoire est différente car le frère aîné ne pardonne pas à son jeune frère quand il revient. Cela peut mener à une discussion plus en détail sur le rôle des intermédiaires, ici le père, pour aider à réconcilier des gens et sur la tension entre la justice et le pardon durant les processus de réconciliation.

**Notes pour le formateur:** Parmi les éléments auxquels il faut faire *attention* quand on utilise l'histoire de Jacob et d'Esäü, il faut noter que les rôles ne sont pas spécifiques à un sexe, mais que, dans chacun d'entre nous, il y a une possibilité d'adopter tous les rôles. Il est aussi important de noter que l'histoire vient d'un contexte historique et social particulier et qu'elle n'a pas pour objectif de montrer à quoi devraient ressembler les relations sociales – il faut faire attention au public et à la façon dont il va réagir à l'histoire. L'histoire passe souvent bien dans les sociétés pastorales et les trois religions venant d'Abraham, mais dans beaucoup de contextes contemporains, les gens ont du mal à dépasser leur filtre actuel des événements et des problèmes d'injustices systémiques.

Le document est divisé en sections pour bien montrer où ont lieu les changements dans les relations. On peut donner le document d'avance aux participants pour qu'ils puissent se préparer pour l'histoire. Ou on peut aussi adapter l'histoire en scénario de pièce de théâtre avec un rôle séparé pour chaque personne. Selon le public, on pourra continuer à adapter l'histoire telle qu'elle est présentée ici ou utiliser les passages bibliques originels.

Si on décide de jouer l'histoire du fils prodigue, demander cinq volontaires, deux pour lire l'histoire et trois pour la jouer. Adapter le nombre de volontaires selon le nombre de personnages dans l'histoire utilisée. Suivre la même technique et diviser l'histoire en sections pour poser les questions profondes et significatives que pose le processus de réconciliation.

On peut utiliser d'autres histoires bibliques ou locales à la place de Jacob et Esäü. Ce qui est important, c'est que les histoires offrent une occasion de raconter la réconciliation de manière personnelle. Les histoires permettent d'inviter les gens à parler de leurs propres histoires et à comprendre les émotions complexes et la dynamique d'un processus de réconciliation.

Parmi les autres histoires bibliques que l'on peut utiliser, on peut citer (Schreiter, 1998): Le fils prodigue (activité 2.4), l'apparition de Jésus à ses disciples sur le chemin d'Emmaüs, Luc, 24:13-35; l'apparition de Jésus à Thomas, Jean 20:19-29; Joseph et ses frères, Genèse 45 (identifié dans Travailler pour la réconciliation).

## Activité 2.4: Le fils prodigue

**Objectif:** Illustrer et discuter un processus de réconciliation en utilisant la dramatisation d'une histoire pour poser les questions les plus profondes qui sont les fondements de la réconciliation.

**Matériel:** 1 copie du document 2.2, le fils prodigue pour qu'un volontaire lise l'histoire. On peut aussi décider de lire l'histoire soi-même.

**Durée:** 30 minutes – 2 heures

### Procédure:

- 1) Demander à un volontaire de lire l'histoire (ou la lire) et trois volontaires pour la jouer. Les trois personnages principaux de l'histoire sont le père, le fils aîné et le fils cadet. Le sexe des participants ne doit pas nécessairement correspondre au sexe de la personne qu'ils représentent.
- 2) Dire aux participants: *C'est une histoire qui parle d'un conflit familial. L'objectif de cette histoire est de poser les questions les plus profondes sur la réconciliation et le pardon pour qu'elles puissent nous accompagner dans notre voyage pour atteindre la réconciliation en tant qu'artisans de paix. Cette histoire particulière est ancrée dans un contexte historique spécifique mais met en lumière une dynamique et des rôles qui existent dans de nombreux conflits. Les actions et les émotions ne sont pas limitées seulement aux hommes mais représentent toute la gamme de réactions et de réponses qu'aussi bien les femmes que les hommes connaissent. C'est juste une histoire de conflit familial.*
- 3) Faire lire et jouer l'histoire par les participants puis démarrez une discussion de groupe. Les divisions dans le texte peuvent être utilisées pour y poser des questions sur l'action en cours.

**Discussion:** A la fin de chaque section de la narration du fils prodigue, on peut poser les questions correspondant à cette section ou on peut garder la discussion de groupe pour la fin de la parabole. Parmi les questions de discussion, on peut citer:

- ❖ Que voudriez-vous demander au fils qui s'en va?
- ❖ Que voudriez-vous demander au fils qui reste?
- ❖ Quel était à votre avis l'objectif principal de Jésus quand il a raconté cette histoire?
- ❖ De qui parle Jésus en réalité? Du "mauvais" fils? Du "bon" fils? Du père?
- ❖ Quel portrait du père nous est dépeint?
- ❖ Que nous dit Jésus sur la justice?
- ❖ Que nous dit Jésus sur la compassion?
- ❖ Que nous dit Jésus sur le pardon?
- ❖ Manquait-il quelqu'un à l'histoire? (par ex. où est la mère?)
- ❖ Quel rôle voudriez-vous jouer dans l'histoire? Pourquoi?

Les points à soulever durant la discussion de ces questions sont les suivants:

- ❖ L'un des éléments de la parabole est la justice, ou la distribution équitable des biens. Cependant, il y a plus que cela dans l'histoire, comme le montre le frère aîné frustré, contrarié et en colère qui cherche la justice.
- ❖ La compassion ou la miséricorde et le pardon jouent des rôles centraux dans la parabole. Le père donne plus que ce que le fils ne mérite, ce qui contrarie le fils aîné. L'amour du père, comme l'amour de Dieu, est plus généreux que ce que nous attendons ou ce que nous imaginons.
- ❖ La compassion, dans l'ancienne acception araméenne, a aussi des connotations de nourriture et d'étreinte dans l'amour. L'amour enveloppe, protège, nourrit et, en fin de compte, est pardon. D'autres références à la compassion dans le Nouveau Testament se trouvent dans Luc 6:36 et Matthieu 5:48.

**Notes pour le formateur:** Il faut connaître son public. Cette activité risque d'être moins appropriée pour des groupes comportant des membres de religions différentes.

## Activité 2.5: Vérité, justice, paix, miséricorde

**Objectif:** Mener les participants à une discussion approfondie des paradoxes de la réconciliation en personnifiant des termes et des concepts clés.

**Matériel:** Quatre feuilles de papier, chacune avec l'un des mots de l'activité écrits dessus (vérité, justice, paix, miséricorde)

**Durée:** 1 – 2 heures

### Procédure:

- 1) Expliquer que ces quatre termes sont tirés d'un passage de la Bible qui discute de la réconciliation d'Israël avec Dieu (Psaume 85, verset 10). Le passage montre que la réconciliation est l'endroit où la justice et la paix se rencontrent et où la vérité et la miséricorde s'embrassent (les termes peuvent varier selon les traductions).
- 2) Demander aux participants de personnifier l'un des quatre termes. Leur donner une minute ou deux pour penser au terme qu'ils aimeraient personnifier.
- 3) Demander aux participants d'aller vers l'un des quatre groupes, chacun d'entre eux représentant l'un des quatre termes. Les groupes seront peut-être répartis de façon inégale mais cela n'a pas d'importance du moment qu'il y a au moins deux personnes dans chaque groupe. Donner à chacun des groupes le papier avec leur mot pour les aider à s'organiser et pour choisir leur porte-parole pour plus tard dans l'activité.
- 4) Donner aux groupes 15 à 20 minutes pour discuter de ce qu'ils entendent par vérité, justice, paix ou miséricorde et pour arriver à une définition commune. Leur demander aussi de
  - ❖ Déterminer duquel des trois autres termes chacun a le plus peur.
  - ❖ Déterminer duquel des trois autres termes chacun se sent le plus proche ou avec lequel il aimerait le plus travailler.
  - ❖ Se préparer à placer les termes en relation les uns avec les autres (par ex. lequel est le premier, lesquels vont ensemble, etc.)
  - ❖ Choisir un porte-parole.
- 5) Demander au porte-parole pour chacun des termes de s'avancer, de participer à un panel de quatre personnes et de se présenter. Par ex. "Je suis la Justice, et j'exige que..."
- 6) Demander ensuite à chacun des porte-parole de répondre aux questions identifiées ci-dessus:
  - ❖ Lequel des autres termes craignez-vous le plus?
  - ❖ Avec lequel des autres termes aimeriez-vous le plus travailler?
  - ❖ Comment voyez-vous les relations entre les quatre termes?
- 7) Demander s'il y a parmi le public quelqu'un qui aimerait poser d'autres questions à l'un ou l'autre des porte-parole.

**Discussion:** L'activité soulèvera de nombreux points qui seront discutés au fur et à mesure. Il n'est pas nécessaire d'avoir une discussion supplémentaire après l'activité.

**Notes pour le formateur:** Les termes peuvent être traduits par amour, vertu, pardon, etc. selon les mots qui marchent le mieux dans la langue et le contexte utilisés. En personnifiant les termes, on peut mieux appréhender la complexité de la question. Une des critiques faites à l'encontre du domaine de l'édification de la paix et de la résolution de conflits est qu'il a une tendance à la rhétorique et que les gens font des discours passionnés pour la justice et la paix. Cette activité aide à évoquer certains des dilemmes qui existent et qui ne sont généralement pas abordés dans ces discours passionnés.

## Activité 2.6: Stations du chemin de croix

**Objectif:** Réfléchir aux divers aspects de ce que vivent les gens qui souffrent dans le cadre des bouleversements et des traumatismes.

**Matériel:** 3 exemplaires du document 2.3, Stations du chemin de croix pour les lecteurs. Des copies du document pour chaque participant à distribuer après l'activité (optionnel).

**Durée:** 50 mn à 1 h.

**Procédure:**

- 1) Demander à trois volontaires de diriger l'activité (on peut leur donner le document à l'avance pour qu'ils puissent se préparer).
- 2) Le texte est lu lentement, de façon méditative. Demander aux lecteurs de faire des pauses aux endroits indiqués pour la réflexion.
- 3) On peut passer de petits enregistrements musicaux comme transition entre les stations.

**Discussion:** Demander aux participants laquelle des stations leur a le plus parlé et discuter de la raison. Demander aussi quelle station semblait particulièrement indiquer la souffrance qu'ils ont vue chez les gens ou dans les situations dans lesquelles ils ont travaillé.

**Notes pour le formateur:** Les stations du chemin de croix sont un exercice spirituel catholique traditionnel. Elles seront donc peut-être plus appropriées avec des gens appartenant à cette tradition. Quand elle est utilisée avec d'autres Chrétiens, il faudrait introduire l'activité par une brève explication. Avec des non-chrétiens, cette activité peut être présentée comme une manière d'entrer dans les diverses expériences des personnes qui souffrent. Il faut insister sur le fait que les différentes personnes ne trouveront peut-être pas toutes les stations aussi importantes les unes que les autres pour permettre d'exprimer leur expérience. Les participants doivent être encouragés à revenir aux stations qui représentent le mieux leur expérience – cela peut être facilité par une distribution du document – à la fin de l'activité.

---

## Activité 2.7: Le cadeau

**Objectif:** Encourager les participants à réfléchir à leur santé spirituelle et à la soigner;

**Matériel:** 1 cahier par participant.

**Durée:** 15 minutes par jour durant toute la formation (ce n'est possible que pour des formations assez longues).

**Procédure:**

- 1) Le premier jour de la formation, donner à chaque participant le cahier comme cadeau.
- 2) Au début ou à la fin de la journée, donner 15 minutes aux gens pour qu'ils restent assis en silence et écrivent ou dessinent dans leur cahier. Leur demander de réfléchir à ce qu'ils ont entendu, par des dessins, des gribouillages, des poèmes, etc.
- 3) Faire savoir aux participants qu'ils ne devront pas partager leur cahier ni le rendre.
- 4) Le dernier jour, lors de la conclusion de l'atelier, demander aux participants de partager quelque chose qui vient de leurs propres réflexions, que ce soit quelque chose de matériel ou quelque chose qu'ils ont écrit ou dessiné. Leur faire savoir qu'ils auront quelques minutes chacun pour partager ce que leur dit leur voix intérieure d'artisan de paix.

**Discussion:** Aucune discussion n'est nécessaire.

**Notes pour le formateur:** Cette activité est plus fructueuse lors d'ateliers qui durent de sept à dix jours. Le silence permet aux gens de se tourner vers l'intérieur, et de prendre une direction très différente de celle des discussions de groupe. C'est une occasion pour eux de se mettre en contact avec leur moi intérieur ou spirituel. Le rituel final de partage est un au revoir formidable pour les participants.

Il est préférable de donner aux participants des cahiers qui ont quelque chose de spécial – par exemple, ils peuvent être faits de papier artisanal, fabriqués par une coopérative locale ou comporter une référence particulière à la région – cela les poussera encore plus à réfléchir.



## Document 2.1 JACOB ET ESAÜ

**Divisés et réconciliés: les fils d'Isaac**  
Adapté de la Genèse, 25 – 33 (NRSV)

### I.

Esäü, l'aîné de deux frères, était un chasseur adroit, un rude homme des champs qui aimait être à l'extérieur. Jacob, son jeune frère, était un homme tranquille qui préférait rester à la maison. Isaac, leur père, préférait Esäü, parce qu'il aimait le gibier, mais Rébecca, leur mère, préférait Jacob.

Un jour, tandis que Jacob préparait un ragoût, Esäü rentra de plusieurs jours de chasse. Il était affamé. Esäü vit Jacob et lui dit: "Donne-moi un peu de ce ragoût à manger car je suis affamé." Mais Jacob répliqua: "Vends-moi d'abord ton droit d'aînesse." Esäü regarda le plat, regarda Jacob, regarda le bol, puis regarda encore Jacob. Finalement, il répondit: "Si je meurs, à quoi me servira mon droit d'aînesse?" Alors Jacob dit: "Jure-le-moi d'abord." Esäü jura et vendit son droit d'aînesse à Jacob. Alors Jacob donna à Esäü du pain et du ragoût de lentilles. Et il mangea et but. Puis il se leva et partit.

Plusieurs années plus tard, alors que leur père Isaac était vieux et aveugle, il appela Esäü auprès de lui et lui dit: "Mon fils, je suis un vieil homme et je vais peut-être mourir bientôt. Prends ton carquois et ton arc, pars dans les champs et va chasser du gibier pour moi. Puis, prépare-moi un repas savoureux, comme je les aime, et apporte-le-moi à manger pour que je puisse te bénir avant de mourir."

Rébecca écoutait tandis que Jacob parlait à Esäü. Quand Esäü partit chasser, elle dit à Jacob: "Mon fils, écoute mes paroles et fais ce que je te commande. Va au troupeau et donne-moi deux beaux chevreaux pour que je prépare un savoureux repas pour ton père. Tu l'apporteras à ton père pour qu'il le mange pour qu'il puisse te bénir avant de mourir. Mais Jacob répondit: "Mon frère Esäü est un homme velu et j'ai une peau lisse. Peut-être que mon père me touchera et pensera que je me moque de lui. Alors, il me maudira au lieu de me bénir." Rébecca répondit: "Que sa malédiction retombe sur moi mon fils. Va et fais ce que je t'ai dit." Alors, Jacob alla chercher les chevreaux et sa mère prépara un repas savoureux. Puis Rébecca prit les meilleurs vêtements d'Esäü et les mit à Jacob et elle mit la peau des chevreaux sur ses mains et sur la partie lisse de son cou pour qu'il semble velu. Puis elle donna à Jacob le savoureux repas et le pain qu'elle avait préparé.

Jacob alla chez son père et dit: "Mon père." Et Isaac dit: "Je suis ici. Qui es-tu mon fils?" Jacob répondit: "Je suis Esäü, ton premier né. J'ai fait ce que tu m'as dit. Maintenant, assieds-toi et mange de mon gibier pour que tu puisses me bénir." Mais Isaac dit: "Comment se fait-il que tu l'aies trouvé si rapidement?" Il répondit: "Parce que le Seigneur ton Dieu m'a donné le succès." Alors Isaac répondit: "Viens près de moi que je puisse te toucher pour savoir que tu es réellement mon fils Esäü." Alors Jacob alla près de son père qui le toucha et dit: "C'est la voix de Jacob mais ce sont les mains d'Esäü." Alors il mangea puis il le bénit.

Aussitôt après qu'Isaac eut fini de bénir Jacob et à peine Jacob l'avait-il quitté Esäü rentra. Il prépara aussi un savoureux repas et l'apporta à son père et dit: "Mon père, assieds-toi et mange le gibier de ton fils afin de pouvoir me bénir." Isaac lui dit: "Qui es-tu?" Il répondit: "Je suis ton fils premier né, Esäü." Alors Isaac se mit à trembler violemment et dit: "Qui était-ce alors qui a chassé du gibier et me l'a apporté? J'ai tout mangé avant que tu viennes. Je l'ai béni à ta place."

Quand Esaü entendit les paroles de son père, il s'écria: "Bénis-moi aussi, père!" Mais Isaac dit: "Ton frère est venu par traîtrise et il a pris ta bénédiction." Esaü répondit amèrement: "Il porte bien le nom de Jacob, car il m'a supplanté ces deux fois. D'abord il m'a pris mon droit d'aînesse et maintenant, il m'a pris ma bénédiction." Alors, il demanda une deuxième fois: "N'as-tu pas gardé une bénédiction pour moi?" Puis une troisième fois, il s'écria: "Bénis-moi aussi mon père!" Alors Isaac le bénit: "Tu vivras de ton épée et tu serviras ton frère. Mais quand tu te libéreras, tu briseras son joug sur ton cou."

Alors, Esaü hait Jacob et en quittant la tente d'Isaac il hurla: "Où est mon frère? Je vais le tuer." Quand Rébecca entendit les paroles d'Esaü, elle appela son plus jeune fils et lui dit: "Ton frère Esaü se console en se préparant à te tuer. Alors, obéis à mes paroles. Fuis immédiatement chez mon frère Laban et reste avec lui un moment, jusqu'à ce que la fureur de ton frère soit passée et qu'il oublie ce que tu as fait. Alors je t'enverrai un messager et je te ferai revenir."

*[Jacob tourne le dos à sa famille et part.]*

## II.

Alors, Esaü vit qu'Isaac avait béni Jacob, l'avait envoyé chez Laban pour prendre femme et chargé de ne pas épouser une des femmes cananéennes. Quand Esaü vit que les femmes cananéennes ne plaisaient pas à son père Isaac, il alla chez Ismaël et prit l'une de ses petites filles comme épouse.

*[Esaü sort maintenant de scène et l'action se concentre sur le voyage de Jacob.]*

Jacob continua son voyage et arriva au pays de l'Orient. Quand Laban entendit que son neveu arrivait, il courut à sa rencontre, se jeta à son cou, l'embrassa et l'amena chez lui.

Laban dit à Jacob: "Ce n'est pas parce que tu es mon parent que tu dois me servir pour rien. Dis-moi quel sera ton salaire?" Alors, Jacob dit: "Je te servirai sept ans pour épouser ta fille cadette, Rachel." Laban accepta et Jacob le servit pendant sept ans pour épouser Rachel et les années passèrent rapidement à cause de l'amour qu'il avait pour elle. A la fin des sept années, Jacob demanda Rachel.

Alors, Laban réunit tout le monde dans le palais et il organisa une fête. Mais le soir venu, il amena sa fille Léa pour la marier à Jacob. Et Jacob dit à Laban: "Qu'est-ce que tu m'as fait? Est-ce que je ne t'ai pas servi pour Rachel? Pourquoi m'as-tu trompé?" Laban répondit: "Cela ne se fait pas dans notre pays, donner la fille cadette avant l'aînée. Sers-moi encore sept ans et tu pourras épouser Rachel." Jacob le fit et après sept autres années, il épousa Rachel.

Alors le Seigneur dit à Jacob: "Retourne vers le pays de tes ancêtres et vers ta famille et je serai avec toi."

*[Jacob se tourne pour faire face à sa famille.]*

## III.

Jacob se leva et mit ses enfants et ses femmes sur des chameaux. Il prit tous ses troupeaux et tous les biens qu'il avait gagnés en travaillant pour Laban et se mit en route pour retourner vers son père Isaac dans le pays de Canaan.

Jacob envoya des messagers devant lui à son frère Esaü. Il leur ordonna de dire: "Ton serviteur Jacob dit: J'ai habité chez Laban comme un étranger et j'y suis resté jusqu'à maintenant. J'ai des bœufs, des ânes, des troupeaux et une grande famille. Et j'ai envoyé des messagers à mon seigneur pour pouvoir trouver grâce à ses yeux." Les messagers revinrent vers Jacob et lui dirent: "Nous sommes allés vers ton frère Esaü. Il arrive à ta rencontre avec quatre cents hommes." Alors Jacob eut peur et fut affligé. Il divisa les gens qui étaient avec

lui et les troupeaux en deux groupes, en pensant: “Si Esaü s’attaque à un groupe et le détruit, l’autre échappera.”

*[Jacob se détourne de sa famille à nouveau.]*

Alors, Jacob pria: “O Dieu de mon père Abraham et de mon père Isaac, O Seigneur qui m’as dit: ‘Retourne vers ton pays et vers ta famille et j’agirai et tout ira bien pour toi, délivre-moi, je t’en supplie, de la main de mon frère, de la main d’Esaü car j’ai peur de lui. Il peut venir et nous tuer tous, tuer toutes les mères avec leurs enfants. Et pourtant Tu avais dit; ‘J’agirai et tout ira très bien pour toi et je rendrai tes descendants innombrables comme le sable au bord de la mer.’

Avec ce qu’il avait avec lui, il fit un présent de chèvres, moutons, chameaux et ânes pour son frère Esaü. Il donna ces animaux aux bergers et leur dit: “Passez devant moi et mettez un espace entre chaque troupeau. Quand mon frère Esaü vous verra et vous demandera à qui appartiennent ces animaux et où vous allez, répondez-lui; “Ils appartiennent à ton serviteur Jacob et ils sont un présent qu’il t’envoie. Et lui-même arrive derrière nous.” Jacob ordonna au berger de chaque troupeau de dire la même chose, pensant qu’il pourrait peut-être apaiser Esaü avec des présents. Alors, Esaü l’accepterait quand ils se verraient face à face. La compagnie passa donc devant Jacob et il envoya aussi ses femmes et ses enfants de l’autre côté d’une rivière pour une nuit.

Jacob resta seul et un homme lutta avec lui jusqu’à l’aube. Tant qu’ils luttèrent, l’homme ne l’emporta pas et à l’aube il demanda qu’il le laisse partir. Mais Jacob répondit: “Je ne te laisserai pas partir si tu ne me bénis pas.” Alors, il dit à Jacob: “Comment t’appelles-tu?” Quand Jacob eut répondu, l’homme dit: “Tu ne t’appelleras plus Jacob mais Israël, car tu as lutté contre Dieu et contre les hommes et tu as été le plus fort.” Jacob appela l’endroit où ils avaient lutté Peniel, ce qui signifie Face de Dieu et il dit; “Car j’ai vu Dieu face à face et je suis encore en vie.” Et Jacob construisit un monument commémoratif à cet endroit.

*[Jacob se tourne vers sa famille – plusieurs tournants peuvent être joués durant le passage ci-dessus]*

#### IV.

Alors, Jacob leva les yeux et vit Esaü venir à lui avec quatre cents hommes. Alors il divisa les enfants entre Léa et Rachel et les deux servantes. Il plaça en tête les servantes avec leurs enfants, puis derrière eux Léa avec ses enfants, enfin Rachel et son fils. Lui-même s’avança le premier et s’inclina sept fois jusqu’à terre avant d’arriver près de son frère.

Mais Esaü courut à sa rencontre, se jeta à son cou et l’embrassa. Et ils se mirent tous les deux à pleurer.

Esaü demanda: “Que comptais-tu faire avec tout ce troupeau que j’ai rencontré.” Alors, Jacob répondit: “Je les ai envoyés pour gagner ta bienveillance, mon seigneur.” Mais Esaü dit; “J’ai suffisamment de biens, mon frère, garde ce qui t’appartient.” Jacob répondit: “Non, s’il te plaît, si j’ai trouvé faveur à tes yeux, alors accepte ces présents de ma main. Car vraiment, ma rencontre avec toi a été comme une rencontre avec Dieu.”

#### V.

Jacob dit encore: “Accepte mon cadeau, je t’en prie. Dieu a été généreux avec moi et j’ai tout ce qu’il me faut.” Alors, Esaü l’accepta. Les frères et leurs compagnies restèrent ensemble quelque temps, puis ils partirent chacun de son côté.



## Document 2.2 LE FILS PRODIGUE

Adapté de Luc 15:11 – 32 (NRSV)

### I.

Un homme avait deux fils. Le plus jeune dit: “Père, donne-moi ma part d’héritage.” Alors, le père divisa ses biens entre ses fils et quelques jours plus tard le plus jeune fils rassembla tout ce qu’il possédait et partit dans un pays lointain. Là, il dilapida ses biens en menant une vie de débauche que sa famille n’approuvait pas.

### II.

Quand le fils eut tout dépensé, il y eut une grande famine dans tout le pays où il était et il eut faim. Alors, il alla se mettre au service de l’un des habitants de ce pays qui l’envoya nourrir les cochons dans ses champs. Le fils aurait aimé se remplir le ventre avec la pâtée que mangeaient les cochons, mais personne ne lui en donnait. Il maigrissait de plus en plus et avait de plus en plus faim. Quand il reprit ses esprits, il se dit: “Combien des ouvriers de mon père ont du pain en abondance? Mais moi je suis ici et je meurs de faim. Je vais me mettre en route et aller vers mon père et je lui dirai: “Père, j’ai péché contre le ciel et contre toi. Je ne mérite plus d’être appelé ton fils. Traite-moi comme l’un de tes ouvriers.”

### III.

Il se mit donc en route pour retourner chez son père. Mais, alors qu’il était encore loin, son père le vit et il fut rempli de compassion. Il courut vers lui, le serra dans ses bras et l’embrassa. Alors le fils lui dit: “Père, j’ai péché contre le ciel et contre toi. Je ne mérite plus d’être appelé ton fils.” Mais le père dit à ses serviteurs: “Vite, amenez un vêtement, le meilleur, et mettez-le-lui. Mettez une bague à son doigt et des sandales à ses pieds. Allez chercher le veau gras et tuez-le. Mangeons et festoyons. Car mon fils que voilà était mort et il est revenu à la vie! Il était perdu et il est retrouvé!” Et ils commencèrent à festoyer.

### IV.

A ce moment, le fils aîné était aux champs. Quand il revint et s’approcha de la maison, il entendit de la musique et des danses. Il appela l’un des serviteurs et lui demanda ce qui se passait. Le serviteur répondit: “Ton frère est venu et ton père a tué le veau gras parce qu’il l’avait retrouvé sain et sauf.” Il se mit alors en colère et refusa de rentrer. Son père sortit et le supplia d’entrer. Mais il répondit à son père: “Ecoute-moi! Pendant toutes ces années, j’ai travaillé pour toi comme un serviteur et je n’ai jamais désobéi à tes ordres. Et pourtant, tu ne m’as jamais donné ne serait-ce qu’un chevreau pour festoyer avec mes amis. Mais quand ton fils que voilà est revenu, lui qui avait dilapidé tous tes biens avec des prostituées, tu as tué le veau gras pour lui.”

### V.

Alors, son père lui dit: “Mon fils, tu es toujours avec moi et tout ce qui est à moi est à toi. Mais nous devons festoyer et nous réjouir, car ton frère était mort et il est revenu à la vie. Il était perdu et il est retrouvé.”



## Document 2.3

# STATIONS DU CHEMIN DE CROIX

### Lecteur 1:

Une station est un endroit où l'on se tient. Les stations signifient que l'on prend position dans la tourmente de la violence. Cela signifie que l'on refuse d'être balayé par les forces qui détruisent la société. Cela signifie que l'on s'arrête pour regarder ces choses que les malfaiteurs voudraient que les victimes ne remarquent pas et que l'on y réfléchisse: la perte de dignité, la perte d'autonomie, la perte d'un réseau de liens, Dans les Stations du Chemin de Croix, il s'agit de s'arrêter et de prendre une position. Il y a des sites de résistance qui ouvrent de nouveaux espaces sociaux où notre humanité peut être restaurée et où nous pouvons imaginer un ordre social différent.

### Lecteur 2:

Les stations sont des sites de résistance où les gens peuvent commencer à redécouvrir leur propre humanité. Parce qu'on choisit de se tenir debout à un endroit, la guérison débute. Nous regagnons notre autonomie; nous devenons les sujets et non plus les objets des actions de quelqu'un d'autre. Des réseaux de relations commencent à se tisser à nouveau et ces réseaux restaurent notre dignité humaine. En choisissant de nous tenir debout à un endroit, nous commençons à habiter dans un nouveau monde qui est une alternative au monde que crée la violence tout autour de nous.

### Lecteur 3:

La souffrance en elle-même n'est pas rédemptrice. En elle-même, elle détruit la vie humaine. C'est seulement si l'on trouve une forme à la souffrance qu'elle peut devenir plus qu'une spirale fatale de destruction. Les Chrétiens trouvent une forme à leur souffrance en la plaçant dans l'histoire de la souffrance et de la mort de Jésus. C'est l'histoire des Stations du Chemin de Croix. En plaçant leur expérience de la souffrance à l'intérieur de l'histoire de Jésus, ils espèrent sauver leur histoire de l'absurdité. Mais pour un Chrétien, mettre son histoire à l'intérieur de l'histoire de Jésus, c'est plus qu'empêcher la destruction. Cela contient aussi l'espoir que nous aussi, nous pourrions avoir part à la résurrection. Selon les paroles de Saint Paul, "Ce que je désire, c'est de connaître le Christ et d'être rendu semblable à lui dans la mort avec l'espoir que je serai moi aussi ramené de la mort à la vie" (Phil 3:10).

### Lecteur 1:

Joignez-vous donc à nous dans les Stations du Chemin de Croix. Arrêtez-vous aux stations où vous trouverez une voix pour votre propre souffrance, où vous entendrez un écho de votre propre vie. Ou simplement, accompagnez ceux qui cherchent à résister au pouvoir destructeur de la souffrance, à résister à l'histoire du Mensonge qui cherche à faire de nous ce que nous ne sommes pas.

### Station 1: Jésus est condamné à mort

#### Lecteur 1:

Jésus est condamné à mort. Ici commence l'histoire du Mensonge, une histoire sur Jésus tramée par ceux qui veulent se débarrasser de lui. Le Mensonge ressemble à une histoire raisonnable, réaliste, mais tissée en un écheveau noué qui déforme et étouffe la Vérité. Jésus est venu pour proclamer la Vie. Son histoire est maintenant tordue pour en faire un conte de mort. Il est maintenant le condamné, l'ennemi du peuple qui a trompé les foules. L'histoire du Mensonge commence son voyage, le menant jusqu'à la mort de son rêve et à la destruction de sa dignité humaine.

#### Lecteur 2:

La vie de Jésus a été prise en main par les malfaiteurs. Son message transformé en une

histoire de tromperie et de mort. Quand nous tombons entre les mains de malfaiteurs, nous voyons nous aussi notre histoire cruellement transformée. Ceux qui voulaient aider les gens se voient maintenant présentés comme leurs exploités. Qu'est-ce qui se passe dans notre âme quand nous entendons notre histoire faussée et présentée aux autres comme la révélation de nos motifs réels, de notre vraie nature? (Faire une pause).

**Lecteur 3:**

A cette station nous voyons comment notre vie nous est retirée. Nous perdons le peu de contrôle que nous avons sur notre propre nom. Nous perdons la dignité et l'estime dans les yeux des autres. L'image que nous nous faisons de nous-mêmes semble maintenant tellement lointaine.

**Station II: Jésus reçoit sa croix**

**Lecteur 1:**

Jésus est chargé de la croix, l'instrument de son exécution. Il doit la porter jusqu'à l'endroit où elle sera utilisée pour le tuer. Jésus est rendu complice de sa propre mort. Parce qu'il porte sa croix, sa vie est comprise par tous ceux qui le voient comme menant à sa mort.

**Lecteur 2:**

Les victimes se demandent toujours: Suis-je responsable de ce qui m'arrive? Ai-je provoqué ces événements? Les ai-je même, de façon inconsciente, désirés? Ai-je même perversément joui de l'humiliation? Le poids de la croix, l'humiliation publique, provoque en nous des doutes sur nous-mêmes. La douleur du moment est directement liée aux blessures du passé, toujours présentes et réveillées par le tourment actuel. Quand nous sommes rendus complices de notre propre souffrance, quels souvenirs nous reviennent? Comment s'allient-ils avec la douleur actuelle? (Faire une pause)

**Lecteur 3:**

A cette station, la confrontation brutale qui se prépare nous coupe la respiration. L'avenir que nous pensions voir est remplacé par une vision incertaine. Dans la confusion par rapport à nous-mêmes et à notre futur, nous commençons à avancer.

**Station III: Jésus tombe**

**Lecteur 1:**

Jésus trébuche et tombe sous le poids de sa croix et le fardeau de tout ce qui tourbillonne autour de lui. Une chute, c'est une perte de contrôle publique. Malgré ses désirs, Jésus est attiré dans l'histoire du Mensonge car il se montre incapable de bouger selon sa propre volonté. C'est une humiliation qui fait que le Mensonge a l'air plus fort que sa propre histoire.

**Lecteur 2:**

Que ressentons-nous quand nous trébuchons juste au moment où il faudrait que nous ayons l'air de contrôler ce qui nous arrive? Que ressentons-nous quand nos actions nous font paraître aussi incompetents que le Mensonge veut nous montrer? Comment retrouvons-nous quelque semblant de dignité quand nous nous remettons sur nos pieds? (Faire une pause.)

**Lecteur 3:**

Quand notre corps ne répond plus à nos désirs, quand nous tombons et que nous avons du mal à nous relever, nous vivons une étrange séparation entre notre corps et nous-mêmes. Les victimes de torture ou de maltraitance sexuelle prolongée parlent de ce genre de séparation. Elles se demandent: lequel est moi? Parfois, elles se voient même de l'extérieur, ce qui rend la question encore plus déchirante.

**Section IV: Jésus rencontre sa mère**

**Lecteur 1:**

Le passé de Jésus lui revient quand il voit sa mère, Marie. Généralement, nous voyons la relation de Marie et de Jésus à la lumière de son acceptation de l'Annonciation de sa

naissance. Mais le texte biblique nous parle aussi de l'incompréhension de Marie face au travail de Jésus. Siméon a prophétisé qu'une épée de douleur lui transpercerait le cœur (Luc, 2:35). Marie ne comprend pas pourquoi Jésus, quand il était enfant, est resté au temple alors qu'ils étaient partis (Luc, 2:39). Elle reste dehors quand Jésus prêche, traitée comme une étrangère (Marc, 3:31). Jésus voit toute cette souffrance et cette incompréhension quand il croise son regard.

**Lecteur 2:**

Que ressentons-nous quand ceux dont nous espérons tant qu'ils nous comprendraient ne nous comprennent pas? Quand ceux qui nous sont les plus chers se sentent soudain séparés de nous par les événements? Comment la solitude que cela fait naître dans notre cœur avive-t-elle la souffrance que nous ressentons déjà? (Faire une pause)

**Lecteur 3:**

Dans une souffrance de cette nature, les liens de l'amour et de l'amitié deviennent des moments de reproche. Nos faux-pas, nos défauts, nos occasions ratées nous séparent maintenant de ceux qui nous sont les plus chers. La mémoire nous submerge, et elle n'est pas tendre. Cependant, Jésus, en voyant sa mère, est aussi remis en contact avec l'humanité, celle de sa mère et la sienne propre. A cette station, et aux trois suivantes, Jésus vit cette oscillation entre être seul et être connecté, être abandonné et être entouré.

**Station V: Simon porte la croix**

**Lecteur 1:**

Un étranger, Simon, est forcé à aider à l'exécution et à porter la croix de Jésus. L'aide que reçoit ici Jésus est perverse. Il ne l'a pas demandée. Mais ses ennemis craignent qu'il ne meure avant qu'ils n'aient l'occasion de finir de s'amuser avec lui.

**Lecteur 2:**

L'aide que reçoit Jésus déforme encore une fois ce qu'il vit. L'acte de Simon est-il un signe de leur humanité commune ou une parodie cruelle? Est-ce la manière qu'a l'histoire du Mensonge de faire osciller Jésus entre le sentiment d'être entouré par l'humanité et celui d'être abandonné? Est-ce un geste de solidarité ou un moyen pervers de prolonger ses souffrances? Est-ce un acte qui restaure la confiance ou qui la tourne en ridicule? (Faire une pause)

**Lecteur 3:**

En abandonnant sa croix, Jésus perd une nouvelle fois le contrôle de l'histoire. Mais il rétablit aussi le contact avec l'humanité par l'intermédiaire d'un étranger. Connexion, déconnexion. Amour, abandon. L'expérience douloureuse d'avoir à vivre dans le Mensonge nous jette de-ci de-là, et nous ne savons plus à qui nous pouvons faire confiance ou pas.

**Station VI: Véronique essuie la face de Jésus**

**Lecteur 1:**

Véronique sort de la foule et essuie avec douceur la saleté, la sueur, le sang et les larmes du visage de Jésus. C'est un acte de gentillesse et d'intimité qui semble mal à sa place dans l'histoire. Une tradition apocryphe identifie Véronique avec la femme que Jésus a guérie d'une hémorragie (Matt 9:20)

**Lecteur 2:**

Que signifie une telle bonté, une telle sensualité, même, au milieu d'une telle brutalité? Comment la bonté réussit-elle à s'insinuer même dans l'histoire du Mensonge? Comment les bonnes actions de notre passé, maintenant presque oubliées, viennent-elles à notre aide à un moment de grand besoin? (Faire une pause)

**Lecteur 3:**

Dans de nombreuses cultures, la "face" est le siège de notre identité, notre essence même. Ici, on s'occupe de Jésus de façon intime et il est reconnecté à l'humanité. L'action de Véronique montre comment les femmes peuvent parfois s'infiltrer et intervenir dans la

cruauté trop souvent causée et perpétrée par les hommes. Quelqu'un qui touche notre visage au milieu de la souffrance nous émeut plus profondément peut-être que tout autre geste.

### **Station VII: Jésus tombe pour la deuxième fois**

#### **Lecteur 1:**

La seconde chute est différente pour Jésus de la première. Après la première chute, des relations humaines avaient été rétablies: le regard de sa mère, l'épaule forte de Simon, la douceur de Véronique. Elles sont à nouveau perdues lorsqu'il tombe à nouveau par terre.

#### **Lecteur 2:**

Qu'arrive-t-il à ces relations fragiles que nous avons rétablies quand nous tombons à nouveau? Cette chute est-elle plus dure que la première? (Faire une pause)

#### **Lecteur 3:**

Une seconde chute ouvre de nouvelles régions de douleur. Les relations sur lesquelles nous pensions pouvoir compter, dont nous pensions qu'elles arrangeraient les choses, sont détruites. Une des difficultés dans ce genre de souffrance, c'est que nous découvrons de nouvelles régions de douleur dont nous ne connaissions pas l'existence. De telles découvertes nous font perdre nos repères. Nous pensions que nous savions qui nous étions et où nous étions. Maintenant, nous n'en sommes plus aussi sûrs.

### **Station VIII: Jésus rencontre les femmes de Jérusalem**

#### **Lecteur 1:**

Jésus arrive maintenant près d'un groupe de femmes qui le reconnaît. Il n'y a pas d'ambiguïté dans leur réponse comme dans le regard incertain de sa mère, l'ambivalence de Simon quand il prend la croix ou la signification de l'acte de bonté de Véronique. Ces femmes pleurent sur lui (Luc 23:27)

#### **Lecteur 2:**

Les pleurs des femmes interrompent l'histoire du Mensonge de façon non équivoque. Les mensonges qui ont fait condamner Jésus à mort sont stoppés net par les larmes. Jésus rompt le silence qui l'enveloppait comme un linceul et parle aux femmes (Luc 23:28). Pour un bref moment, la Vérité perce le silence étouffant du Mensonge et lui enlève sa signification ambiguë. (Faire une pause)

#### **Lecteur 3:**

Le fait que la Vérité puisse soudain percer les desseins du Mensonge montre que la flamme de l'espoir vacille encore parmi la tempête hurlante du désespoir apparent. Pendant un bref moment, elle s'est allumée en une gerbe de flammes. Jésus s'enhardit à parler. Il retrouve sa voix. C'est l'expérience de moments tels que celui-ci qui nous empêche de nous effondrer au milieu de la souffrance.

### **Station IX: Jésus tombe pour la troisième fois**

#### **Lecteur 1:**

Le bref moment de lumière s'éclipse soudain et Jésus tombe à nouveau. Quand il lève les yeux de là où il est tombé, il se rend compte qu'il est arrivé au lieu de son exécution, le Lieu du Crâne.

#### **Lecteur 2:**

Une chute après un bref moment de répit a sa douleur particulière. On se demande: Ce va-et-vient entre la souffrance et le répit, entre la perte et l'espoir, n'aura-t-il pas de fin? Est-ce ce qui finalement nous amène au bord du gouffre, quand toutes les petites victoires ne sont plus rien que des zigzags arbitraires entre la souffrance et son arrêt momentané? (Faire une pause)

#### **Lecteur 3:**

A un certain point dans la lutte, nous n'avons plus d'énergie et l'épuisement qui s'est accumulé dans notre corps jaillit. Nous sommes amenés à un endroit où nous ne pouvons plus avancer. Est-ce ainsi que cela se termine? Ou sommes-nous appelés à aller plus loin?

## **Station X: Jésus est dépouillé de ses vêtements**

### **Lecteur 1:**

Durant cette station et les suivantes débute un arc qui se terminera dans les ténèbres. Le peu d'autonomie que Jésus pouvait avoir montrée sur son chemin vers le Lieu du Crâne a maintenant disparu. Il devient l'objet des sévices de ses ennemis. Contrairement à ce qui se passait sous le regard de sa mère ou le contact de Véronique, son corps est traité comme un objet à déshonorer. Il est dépouillé de ses vêtements et se tient là, soumis au regard public.

### **Lecteur 2:**

Etre humilié en public devant des étrangers, c'est aussi être dépouillé de sa dignité. Devoir rester là ainsi, c'est aussi être dépouillé du respect humain, comme si ce que nous voulions faire connaître de nous-mêmes était nié. Il est difficile pour ceux qui n'ont jamais vécu cela de comprendre à quel point cela blesse notre être même. On est seul. On est impitoyablement exposé à l'implacable regard de la haine. (Faire une pause)

### **Lecteur 3:**

Déshabillé, Jésus a perdu ses liens avec sa famille, sa culture et même avec sa propre histoire. Ce qu'il a fait de lui-même vis-à-vis des autres lui est cruellement retiré. C'est un acte de séparation, une intimité perverse avec un public qui le raille et l'insulte. Il est constamment diminué et traité comme moins qu'un être humain.

## **Station XI: Jésus est cloué à la croix**

### **Lecteur 1:**

Dans la station précédente, Jésus est dépouillé de ses liens avec l'humanité et son propre corps. Maintenant, le Mensonge lui donne un nouveau lien, pervers: il est attaché à la croix, les pieds ouverts, les bras écartelés. Même ses gestes sont figés, ce qui lui fait perdre encore un moyen de communiquer aux autres qui il est réellement.

### **Lecteur 2:**

L'ironie perverse de ce genre de souffrance, c'est qu'on trouve des formes toujours nouvelles d'indignité. Dépouillé de ses vêtements et pendu à une croix pour y mourir, parodie insidieuse d'un roi sur son trône, il a tout le contraire de la souveraineté. Que nous arrive-t-il quand l'humiliation ne semble pas avoir de fin, quand nous sommes pris dans une spirale infernale de dégradation? Nous sommes entraînés de plus en plus loin de ce que nous pensons être. Toutes les certitudes dont nous pensions qu'elles donneraient un sens à notre vie nous sont retirées sommairement. (Faire une pause)

### **Lecteur 3:**

Les croyants, au plus profond de leur cœur, s'assurent que Dieu ne va pas les abandonner, même dans les pires moments. Mais qui aurait pu imaginer une telle chose? Et beaucoup de ces croyants diront que le Dieu dont ils avaient espéré qu'il serait là avec eux était étrangement silencieux et inaccessible. Le Psaume 22, avec son cri d'angoisse, "Mon Dieu, mon Dieu, pourquoi m'as-tu abandonné?" est l'écho d'une âme martyrisée.

## **Station XII: Jésus meurt.**

### **Lecteur 1:**

La mort arrive. C'est la fin. Ce n'est pas ce que nous avons imaginé. Ce n'est pas ce pour quoi nous avons répété. Il n'y a pas de sursis.

### **Lecteur 2:**

C'est un moment auquel nous ne pouvons pas vraiment nous préparer, malgré nos répétitions. C'est parce que ce moment n'est pas à nous. D'autres le contrôlent. Le silence qui suit l'instant de la mort ne ressemble à aucun autre. Le silence dans nos vies est toujours l'attente de retrouvailles, d'une nouvelle voix. Avec la mort, ce n'est plus le cas. C'est le son du départ de l'espoir. (Faire une pause)

**Lecteur 3:**

La mort semble tout arrêter. Mais, implacable, le reste du monde continue. Dans la mort, notre vie, notre histoire, sont mises à l'écart. Ceux qui nous survivent s'y accrochent un moment, mais elles leur échappent au fur et à mesure que d'autres arrivent qui ne nous ont jamais connus. Dans la mort de Jésus et dans la mort de tant d'autres victimes, il n'y a pas d'éruption de colère ni de châtement venant des cieux. Juste le silence.

**Station XIII: Jésus est descendu de la croix.****Lecteur 1:**

L'histoire continue sans Jésus. Sa dépouille est détachée de la croix. Il n'est plus besoin de continuer l'histoire du Mensonge. Elle a fait son travail.

**Lecteur 2:**

Quelle sorte d'histoire est reprise maintenant? L'histoire ne trouve un écho que dans ceux qui descendent son corps de la croix. Quels sentiments les animent? Ressentent-ils quelque chose ou est-ce qu'ils se blindent contre la douleur? (Faire une pause)

**Lecteur 3:**

Ceux qui restent deviennent maintenant l'histoire. Ceux qui doivent nettoyer les traces de cet acte brutal; quelques badauds qui ont maintenant un peu honte de leur curiosité; quelques survivants qui ne veulent pas abandonner la dépouille de Jésus. Un corps brisé est tout ce qui reste de cet épice de vie et de liens intenses.

**Station XIV: Jésus est mis au tombeau****Lecteur 1:**

Aussi horrible qu'elle ait été, cette histoire se termine mieux que d'autres. Jésus est mis dans une tombe. Il n'est pas simplement laissé là, comme un débris humain. Il ne disparaît pas dans une fosse anonyme. Ses disciples n'ont pas laissé arracher complètement le fil de leurs relations. Ils ont fait preuve de courage en réclamant son corps.

**Lecteur 2:**

Qu'est-ce que cet acte donne à Jésus? Qu'est-ce qu'il fait à l'histoire du Mensonge? Qu'est-ce qu'un tel acte donne à ceux qui ont souffert de cette façon? (Faire une pause)

**Lecteur 3:**

Une partie de la douleur et de l'incertitude dans les histoires de souffrance tient au fait qu'elles ne se terminent jamais. A cette station, juste quand la mort semblait avoir eu le dernier mot, la dépouille de Jésus est mise dans un tombeau, un site de souvenir, un endroit pour une possible reconnexion. Même quand nous surmontons la souffrance, les blessures restent. Elles peuvent être réactivées par un son, un souvenir soudain, une image malvenue. La mémoire humaine peut transcender tous les efforts faits pour la faire taire si la toile des relations humaines est restaurée et renouvelée.

Pour les disciples de Jésus, l'histoire ne s'est pas achevée au tombeau. Ce qui est arrivé après n'était pas prévu et n'aurait pas pu être imaginé. La résurrection n'est pas une réanimation, la continuation d'une histoire interrompue si brutalement. C'est une histoire qui est mise sens dessus dessous et qui nous amène à un endroit que nous n'aurions pas pu anticiper.

Les souffrances que nous avons connues peuvent ne pas toujours nous faire traverser l'abysse menant à cette rive inconnue de l'au-delà. Mais l'espoir qui jaillit du tombeau, qui cherche un endroit de souvenir – une station, un endroit où se tenir debout – garde vivante la possibilité de la résurrection.

## **MODULE 3: COMPÉTENCES DE L'ARTISAN DE PAIX: ANALYSE DU CONFLIT ET DU CONTEXTE**

**Lecture suggérée:** *Travailler pour la réconciliation, un guide Caritas*, 1.2, 1.2 et 3.1 pp. 1-15 et 52-64).

### ***Concepts et contenu de base***

Définir le conflit

Niveaux et dynamique du conflit

Conflit et culture

Genre, enfants et conflit

Stress post-traumatique

Analyse du conflit

Les 3 P

Les qui, quoi et comment du conflit

Guide pour une cartographie du conflit

Pouvoir

Activités

3.1 La toile d'araignée du conflit

3.2 Le feu

3.3 Identifier son groupe

3.4 Trois questions

3.5 Pourquoi une analyse?

3.6 Les 3 P

3.7 Les qui, quoi et comment du conflit

3.8 Carte du conflit

3.9 Définition du pouvoir

3.10 Sculpter des relations

Documents

3.1 Le conflit est comme un feu

3.2 Les qui, quoi et comment du conflit

3.3 Guide pour une cartographie du conflit

3.4 Le pouvoir de l'humain

3.5 Sources du pouvoir

### ***Plan d'ensemble***

Dans ce module, on introduira des concepts de base en lien avec le conflit et le pouvoir. On définira le conflit et on présentera des modèles simples qui identifient différents niveaux, dynamiques et sources de conflit. On examinera la culture en tant que source de conflit et on donnera plusieurs outils pour l'analyse de conflit. Ce module se conclut sur une étude centrée sur le pouvoir et son rôle dans le conflit.

Durée minimum de la formation: 3 heures (comprenant la base du contenu et une activité sur l'analyse de conflit)

Durée maximum de la formation: 1,5 jours (comprenant tout le contenu et un choix d'activités).

## CONCEPTS ET CONTENUS DE BASE

### Définir le conflit

Le conflit est quelquefois dû à des problèmes de communication, mais il s'agit le plus souvent d'autres problèmes, comme des questions de valeurs ou de convictions. Une définition commune du conflit vient de Lewis Coser, un sociologue, qui définit le conflit social comme "une lutte pour des valeurs et pour réclamer un statut, une puissance et des ressources trop rares" (Coser, 1956, p.8). Cette définition éclaire différentes causes de conflit (valeurs, convictions, pouvoir, statut ou ressources rares). Une autre définition du conflit (Mitchell, 1981, p. 17) parle de "toute situation dans laquelle deux entités sociales ou "parties" ou plus... ont la perception qu'elles ont des objectifs incompatibles". Cette définition insiste sur l'existence de buts incompatibles ou contradictoires et l'élément de perception qui mène au conflit. Donneriez-vous une définition différente du conflit?

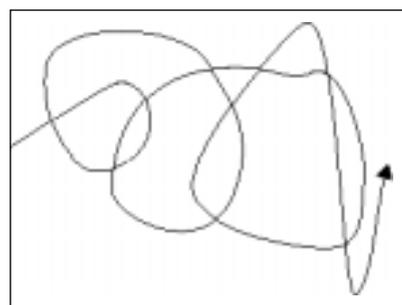
**Notes pour le formateur:** Une bonne manière de commencer à définir le conflit est de demander aux participants leurs idées et leurs associations d'idées, ce que permet de faire l'activité 3.1, La toile d'araignée du conflit.

La plupart des gens associent des mots ou des idées négatifs au conflit – guerre, violence, colère ou blessures morales. *L'artisan de paix suppose que le conflit fait naturellement partie de l'existence humaine et que l'objectif est de transformer nos manières destructives de faire face au conflit afin de mener à des résultats plus constructifs.* Associer le conflit avec des résultats positifs change généralement notre perspective qui devient plus positive quand nous pensons au conflit.

Les options d'activités comprennent: 3.1: "la toile d'araignée du conflit."

### Niveaux et dynamique des conflits

La complexité des conflits sociaux est l'une des raisons qui font qu'il est aussi difficile de s'en occuper. Les conflits impliquent de nombreux acteurs dans des processus qui ne sont généralement pas très simples. Quelquefois, il y a une escalade des conflits en intensité et en violence. Quelquefois, il y a une désescalade et on semble faire des progrès vers la paix puis, souvent, on retombe dans la violence avant d'avoir fait un autre petit pas vers la paix. Le cadre à droite est une représentation visuelle de cette dynamique sur la durée. Cependant, il y a quand même certaines régularités dans cette dynamique et cette définition compliquées du conflit et qui peuvent nous aider à décider quand et comment concentrer nos efforts d'artisans de paix – ceci sera abordé dans le Module 4.



Tout d'abord, on peut comprendre le conflit à des niveaux différents. Ci-dessus, on définira quatre niveaux qui seront illustrés graphiquement sur la figure 3.1.

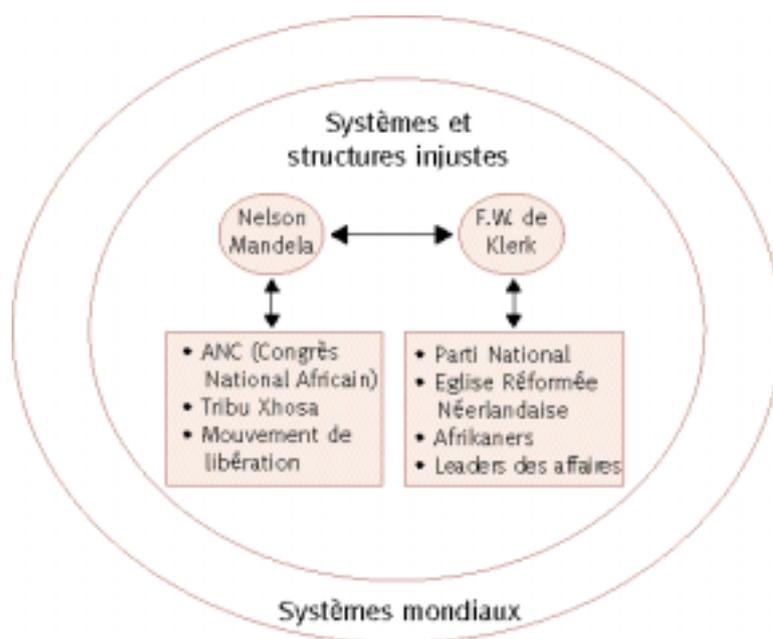
- 1) **Le conflit intra-personnel** est un conflit qui se passe à l'intérieur d'une personne. Généralement, les gens doivent travailler sur leurs propres luttes et questions intérieures pour pouvoir être constructifs dans les conflits sociaux. Par exemple, en Afrique du Sud, Nelson Mandela et F.W. de Klerk ont vécu des transformations personnelles avant de réussir à négocier un changement social (Mandela, 1994, Sparks, 1995). Il est intéressant de noter que Mandela est passé par cette transformation personnelle 30 ans avant de Klerk. Quelles autres histoires de transformation personnelle connaissez-vous?
- 2) **Le conflit interpersonnel** est un conflit qui a lieu entre des individus ou de petits groupes de gens. Pour en revenir à notre exemple de l'Afrique du Sud, Mandela et de Klerk ont dû entrer en contact l'un avec l'autre et résoudre les conflits qui existaient entre eux avant de négocier un changement social plus large.
- 3) **Le conflit intra-groupe** est un conflit qui se passe à l'intérieur d'un groupe particulier,

qu'il s'agisse d'un groupe religieux, ethnique, politique ou de tout autre type de groupe d'identité. Il est important d'être capable de gérer le conflit à l'intérieur de son propre groupe et de pouvoir communiquer avec d'autres à l'intérieur de son groupe pour pouvoir bâtir un soutien pour un processus à long terme vers la paix. Mandela a dû travailler avec de multiples groupes dont l'ANC, la tribu Xhosa et le Mouvement de Libération pour pouvoir bâtir parmi les Sud-Africains noirs un soutien pour le nouveau système politique et la Commission Vérité et Réconciliation. De la même manière, de Klerk a dû travailler avec des membres du Parti National, de l'Eglise Hollandaise Réformée et des Afrikaners en général, pour bâtir parmi les Sud-Africains blancs un soutien pour le changement politique.

- 4) **Le conflit inter-groupes** est un conflit entre des groupes sociaux ou groupes d'identités importants et organisés. Par exemple, la Commission Vérité et Réconciliation était un forum public conçu pour mettre au jour l'injustice et garder une trace des évènements pour arriver à une réconciliation sociale. Pour être des artisans de paix efficaces, il faut avoir les capacités pour travailler aussi bien à l'intérieur de ses propres groupes qu'entre les groupes.

Il existe de nombreuses difficultés quand on travaille pour une transformation sociale à tous ces différents niveaux de conflit. L'une des principales difficultés est de communiquer avec l'"ennemi" sans être considéré comme un espion ou comme un traître. Dans des sociétés divisées par des haines anciennes, il est très difficile de sortir de son propre groupe ou de jouer le rôle d'intermédiaire entre les groupes.

**Fig. 3.1 Exemples de niveaux de conflit en Afrique du Sud**



Une autre difficulté majeure est de changer les structures nationales. Les systèmes sociaux, politiques et économiques doivent souvent changer pour qu'on puisse réaliser une paix fondée sur la justice. Les transformations sociales demandent des changements d'attitude et des changements de structures. Il faut des années pour réussir ces changements. L'Afrique du Sud continue à travailler à ce défi.

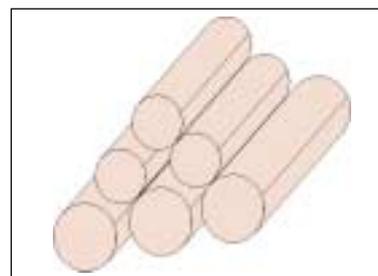
Une troisième difficulté est que les institutions et les structures nationales ne fonctionnent pas dans le vide mais qu'elles sont aussi influencées par les *systèmes économiques et politiques mondiaux*. Pour réussir des changements au niveau national, il peut y avoir besoin de l'implication d'autres pays ou d'autres acteurs, comme les Etats-Unis, l'Union Européenne (UE), l'Association des Nations de l'Asie du Sud Est (ASEAN), l'Organisation de l'Unité Africaine (OUA), les Nations Unies (ONU) ou la Banque Mondiale. L'un des rôles des

artisans de paix est de faire un plaidoyer pour un changement à l'intérieur de ces organisations ou d'autres (voir le Module 4).

Les conflits ne sont pas statiques: ils changent avec le temps. Parfois ils augmentent d'intensité, parfois ils diminuent. Il y a plusieurs manières d'expliquer ces *différentes étapes et la dynamique du conflit*. *Travailler pour la réconciliation* définit 5 étapes du conflit, passant d'une situation pacifique à une tension politique, un conflit politique grave, un conflit de basse intensité et finalement, un conflit intense (pp. 10-11).

Pour continuer sur cette idée d'étapes, on peut comparer le conflit à un feu (par ex. Ayindo et al., 1995, Macbeth et Fine, 1995). Le conflit, comme le feu, passe par un certain nombre d'étapes qui ont différents éléments distinctifs. Ces étapes sont:

- 1) **Collecte de combustibles/ conflit potentiel.** Au début, on collecte des combustibles pour le feu. Certains de ces combustibles sont plus secs que d'autres, mais il n'y a pas encore de feu. Cependant, on en prend la direction et les combustibles sont facilement disponibles.



Durant cette étape du conflit, qu'on appelle parfois conflit latent (Curle, 1971), les gens vivent souvent une violence structurelle (Galtung, 1969). La violence structurelle est une situation d'injustice où les gens ne peuvent pas jouir de leurs droits ni exercer leurs responsabilités de façon égale. Les gens sont traités de façon inégale dans les structures, systèmes et institutions sociaux et les disparités sont insupportables. Le système de l'apartheid en Afrique du Sud était un exemple de système social de contrôle qui opprimait les gens sans avoir nécessairement recours à la violence physique.

- 2) **Le feu commence à brûler/ confrontation.** Durant la seconde étape, une allumette est allumée et le feu commence à brûler. Généralement une confrontation entre les parties, comme une grande manifestation, joue le rôle de l'allumette et met rapidement feu aux combustibles secs qui attendaient.



La confrontation signifie généralement que les formes de violence cachée ou structurelle sont rejetées publiquement. Par exemple, quand Rosa Parks, une Africaine-Américaine, a refusé de céder son siège dans un bus pour qu'un homme blanc puisse s'asseoir – ce qui était obligatoire selon les lois de la ségrégation de l'époque aux Etats-Unis – elle a été arrêtée. Son arrestation a déclenché un important boycott et mené à un succès rapide du mouvement des droits civils. Quels autres exemples connaissez-vous?

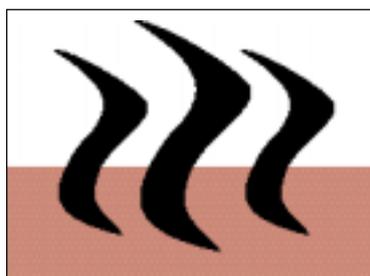
- 3) **Flambée/ crise.** Durant la troisième étape, le feu brûle aussi loin et aussi vite qu'il le peut, devenant incontrôlable. A ce niveau, le conflit atteint une crise, et, tout comme le feu, le conflit consume le combustible qui l'alimente.



Quand le conflit devient "chaud", ceux qui y sont impliqués ont souvent recours à la violence manifeste pour gagner – bien que, généralement, les deux côtés finissent par y perdre quelque chose. La violence manifeste est une action où les gens ont pour objectif de faire du tort, de blesser ou de tuer. La guerre est la forme la plus organisée de violence que nous, les hommes, ayons inventée.

Les groupes politiques ont souvent recours à la violence manifeste quand ils sont frustrés, effrayés et qu'ils pensent qu'il n'y a pas d'autre moyen d'arriver à leurs fins.

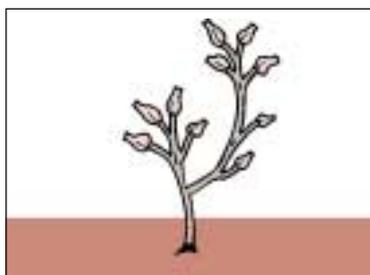
- 4) **Les braises/ conflit potentiel.** A un certain moment, le feu diminue, les flammes disparaissent en grande partie et seules les braises continuent à rougeoyer une fois que la plus grande partie du combustible a été consommée. A ce moment, les conflits peuvent soit continuer à s'éteindre ou, si on rajoute du combustible, se rallumer.



La violence ouverte passe habituellement par des cycles de combats intenses et de calme relatif. Si des accords de paix sont signés, alors la violence diminue généralement, au moins temporairement. Cependant, si les causes de la violence structurelle et les injustices ne sont pas abordées, la violence manifeste recommence souvent.

Il y a beaucoup d'exemples de conflits au cours desquels la violence repart après que le processus de paix a démarré: le Moyen-Orient, la Colombie, le Soudan, le Sri Lanka, et on pourrait continuer la liste. Quand la violence redémarre, c'est frustrant et déprimant pour ceux qui travaillent pour la paix. La Section III, 3.3, Motivations du formateur, se connaître soi-même, comprend des suggestions pour supporter les périodes stressantes et pénibles. Les activités 2.6 et 2.7 peuvent aussi être utiles.

- 5) **Feu éteint/ régénération.** A la cinquième étape, le feu est enfin éteint et les charbons sont même froids. A ce stade, il est temps de se concentrer sur d'autres choses que le feu et de reconstruire et d'aider à régénérer ce qui a été perdu.



Si les injustices des structures et des systèmes ont été corrigées, il y aura un espace de réconciliation, de régénération et de renouvellement. Ces processus, comme le montre le Module 2, ne sont pas faciles et demandent autant d'énergie que le feu, mais pour des objectifs différents. La régénération peut prendre des années. Une forêt qui a brûlé ne réapparaît pas l'année suivante. L'exemple de l'Afrique du Sud, discuté plus haut, montre que cela prend des dizaines d'années, parfois des générations, pour réformer et reconstruire des systèmes et changer les opinions que les gens ont les uns des autres après un changement politique spectaculaire.

**Notes pour le formateur:** Cette section sur le conflit peut mener à une discussion intermédiaire des activités d'édification de la paix qui peuvent être faites à différents points de la dynamique du conflit (cf. Module 4). Une activité dynamisante pour faire le lien avec la dynamique des conflits est l'activité 1.7, "Orage tropical". On peut faire le parallèle entre les métaphores de l'orage et du feu tout en étant actifs physiquement. Les options d'activités comprennent 3.2, "Le feu".

## Conflit et culture

La culture est un élément clé du conflit. La culture influe sur le processus du conflit – la manière dont il se déroule, l'événement qui déclenche la violence – et sur l'interprétation des événements et des messages. La culture affecte aussi notre façon de percevoir les événements et elle fait partie du contexte de la communication, comme ce sera expliqué dans le Module 5 (Communication). L'influence de la culture sur notre comportement et notre façon de voir le monde ne se remarque généralement que quand elle n'est pas partagée. Par exemple, quand nous voyageons à l'étranger, nous voyons ce que les gens de ce pays mangent et la manière dont ils se comportent en public. Cela peut être différent de ce qui est habituel ou acceptable dans notre propre culture. Quand on partage le même

contexte culturel, on ne se rend pas compte de la plupart des normes et des hypothèses sur la manière dont on communique et dont on approche le conflit.

Kevin Avruch, un anthropologue qui étudie la culture et le conflit, définit la culture comme un “dérivé de l’expérience individuelle, quelque chose qui est appris ou créé par les individus eux-mêmes ou qui leur est transmis socialement par leurs contemporains ou leurs ancêtres” (Avruch, 1998, p. 5). Il la compare à une terre dans laquelle tout le reste pousse. La partie importante de sa définition, c’est que la culture est transmise de génération en génération et qu’elle est apprise. En d’autres termes, elle affecte tout ce que nous faisons ainsi que la manière dont nous voyons le monde autour de nous. Le conflit n’a donc pas seulement lieu dans un contexte culturel particulier, chaque culture a aussi ses propres manières de résoudre le conflit. Plusieurs des activités de ce module (Activités 3.3 et 3.4) sont utiles pour s’informer sur les valeurs et normes culturelles des participants, surtout par rapport au conflit. En tant que formateur, on doit réfléchir à ses propres données et valeurs culturelles et à la manière dont elles influent sur son interaction avec les participants et dont on réfléchit au conflit et à l’édification de la paix.

**Questions pour la réflexion** (tirées des activités 3.3 et 3.4) sur la culture et le conflit:

- 1) Un visiteur qui viendrait dans mon groupe verrait normalement ...
- 2) Nous accueillons les arrivants en ...
- 3) En cas de conflit, nous ...
- 4) Vous saurez que vous avez violé nos règles ou nos normes si ...
- 5) Citez un point fort que vous avez parce que vous faites partie du groupe auquel vous appartenez.
- 6) Citez l’une des choses que vous voudriez changer dans votre groupe.
- 7) Citez une chose que vous ne voulez plus jamais entendre dire à propos de votre groupe.

Les options d’activités comprennent: 3.3, “Identifier son groupe” et 3.4, “Trois questions”.

**Notes pour le formateur:** Lors de la conclusion des activités, il est utile de faire prendre conscience aux participants de la façon dont la culture influe sur leurs réponses et leurs actions. Si l’on aborde de façon répétée la question de la culture au cours des sessions de formation, cela met en lumière l’importance de la culture dans les activités et les programmes d’édification de la paix. “Compte à rebours” est une activité dynamisante qui peut être utilisée pour discuter des différences culturelles à tout moment durant la formation (dans Dynamiser le groupe dans la Section III, 3.4, Compétences d’animation et de formation).

## *Le genre, les enfants et le conflit*

Les hommes et les femmes vivent généralement les conflits violents et les guerres de manière différente. La compréhension de ces différences est le premier pas vers la conception de programmes qui prennent suffisamment en compte les besoins différents des femmes, des hommes et des enfants dans les zones en conflit ou sortant d’un conflit.

Le rôle des femmes dans le conflit est déterminé par les normes culturelles et ce qu’on attend des femmes, même si ces attentes changent dans des conditions de stress important. Dans les conflits violents, les femmes sont souvent victimes de crimes de guerre violents, comme le viol, qui est parfois utilisé comme instrument de guerre pour humilier et terroriser des groupes. Dans les guerres civiles, les femmes, comme les hommes, peuvent être à la fois les auteurs et les victimes de la violence (Kumar, 2000).

Les femmes sont généralement celles qui restent à la maison durant les conflits violents et leur rôle est de maintenir les enfants, le foyer et la communauté unis. Lorsque les responsabilités des femmes augmentent ainsi, leur rôle est redéfini et cela peut mener à des tensions dans la communauté avec les hommes quand ceux-ci reviennent après la fin du conflit. Si les combats atteignent les villages et les communautés, les femmes sont déplacées, avec leurs enfants et leurs familles, et doivent fuir. Les femmes et les enfants forment donc les plus grands groupes de personnes déplacées et de réfugiés. Dans toutes ces

conditions, les femmes vivent une situation pleine de peur, de stress et de traumatisme (pour plus d'informations, voir les ressources dans l'Annexe A).

Les hommes sont à la fois auteurs et victimes de la violence dans les guerres et les conflits civils. Ce sont généralement les hommes qui sont recrutés, parfois de force, ou qui se portent volontaires pour devenir soldats et participer aux combats militaires. Ils ont une expérience directe du combat. S'ils survivent, ils gardent souvent de graves blessures physiques et mentales. Beaucoup sont amputés, doivent vivre avec le souvenir de ce qu'ils ont vécu, et ont du mal à affronter le traumatisme, le stress et la peur. Quand ces hommes rentrent chez eux, ils retrouvent souvent leur foyer et leur communauté réorganisés et ils sont exclus de leur ancien rôle. Cela peut contribuer à une augmentation de l'abus d'alcool et de drogues parmi les anciens combattants rentrés chez eux.

Les enfants vivent les conflits violents de différentes manières. Les filles, comme les femmes, courent un plus grand risque d'être victimes de violences et de viols tandis que les garçons risquent plus de se retrouver enrôlés de force dans les unités de combat. Dans certains cas, de jeunes garçons et de jeunes filles sont enlevés et forcés à suivre les groupes militaires. Dans ces cas, les filles sont souvent utilisées comme esclaves sexuelles tandis que les garçons sont soumis à de mauvais traitements physiques et psychologiques pour faire d'eux des combattants brutaux. Les drogues et la violence psychologique et physique sont souvent utilisées pour faire obéir les enfants. Certains des besoins particuliers des enfants dans les conflits, en plus de la nourriture, de l'eau propre et de la protection contre les maladies, sont des soins s'ils sont seuls, la guérison des blessures physiques et mentales de garçons et de filles qui sont au début de leur vie et retournent dans des communautés où ils ne seront pas forcément les bienvenus, et qui reprennent l'école (Machel, 2000, 2001).

En déterminant comment les conflits ont un impact différent sur les femmes et les hommes, les filles et les garçons, on peut élaborer des programmes qui répondent mieux à leurs besoins et à leurs soucis particuliers ainsi qu'aux questions sous-jacentes de l'injustice éventuellement présente dans les structures et les systèmes.

Parmi les questions pour la réflexion sur le genre, les enfants et le conflit pour les différentes régions, on peut demander:

- 1) Comment les femmes de votre communauté ont-elle vécu le conflit? Qu'est-ce qui leur est arrivé? Qu'est-ce qu'on attendait d'elles?
- 2) Comment les enfants de votre communauté ont-ils vécu le conflit? Qu'est-ce qui est arrivé aux garçons? Qu'est-ce qui est arrivé aux filles? Qu'est-ce qu'on attendait d'eux?
- 3) Comment les hommes de votre communauté ont-ils vécu le conflit? Qu'est-ce qui leur est arrivé? Qu'est-ce qu'on attendait d'eux?
- 4) Comment les hommes et les femmes âgés de votre communauté ont-ils été affectés par le conflit?
- 5) Quels sont les problèmes pour les hommes quand ils rentrent? Quels ajustements sont nécessaires?
- 6) Quelles sont les problèmes pour les femmes quand les soldats rentrent? Quels ajustements sont nécessaires?
- 7) Quels sont les problèmes pour les enfants quand le conflit se termine?

## ***Stress post-traumatique***

Le stress post-traumatique touche des personnes exposées à des événements traumatiques. Il a été diagnostiqué pour la première fois chez des soldats de la Première Guerre Mondiale et était connu à l'époque sous le nom de "choc des obus". Après la guerre du Vietnam, il a été rebaptisé "stress post-traumatique".

Le stress post-traumatique survient après que des personnes ont souffert de menaces graves à leur bien-être personnel. Leur réaction comprend une peur intense, un sentiment d'impuissance ou de terreur. Chez les enfants, cela peut s'exprimer par un comportement désorganisé ou agité. Les manifestations physiques du stress post-traumatique peuvent varier selon les cultures. Dans

le stress post-traumatique, l'événement traumatisant est revécu de différentes façons, dont (Herman, 1992): des souvenirs douloureux et récurrents de l'événement ou des cauchemars; le sentiment que l'événement traumatisant est récurrent (flashes back, hallucinations); stress psychologique intense causé par tout ce qui peut raviver le souvenir de l'événement.

Si le stress post-traumatique devient chronique (plus de six mois), il peut y avoir des symptômes physiques comme une fatigue chronique, une maladie psychosomatique, la consommation de drogues et même le décès prématuré.

Pour traiter le stress post-traumatique il faut: (1) créer un environnement sûr et de confiance où les gens se sentent libres d'explorer leurs sentiments et sont aidés par d'autres à dépasser l'expérience traumatisante; (2) apprendre à se souvenir du passé de manière qui ne fasse pas de mal; (3) découvrir une nouvelle manière d'être en rapport avec soi-même et avec les autres.

## *Analyse de conflit*

Pourquoi faisons-nous une analyse de conflit? Pour plusieurs raisons:

- ❖ Pour obtenir des informations pour nos programmes et déterminer comment nous devons répondre au conflit à l'intérieur de nos programmes;
- ❖ Pour déterminer qui est impliqué dans le conflit;
- ❖ Pour découvrir ce qui motive les gens à utiliser la violence ou à continuer le conflit (par ex. des motivations économiques, désir de puissance, redressement de torts);
- ❖ Pour identifier les "lignes de faille" du conflit (les problèmes dans le conflit);
- ❖ Pour déterminer comment le conflit se déroule.

De plus, nous analysons le conflit pour lequel nous faisons de l'édification de la paix parce que, tant que nous ne comprendrons pas les causes du conflit, qui est impliqué, et les problèmes et la dynamique du conflit, nos programmes d'édification de la paix ne seront pas efficaces. L'analyse de conflit fournit une image détaillée de ce qui est en train de se passer et nous aide à déterminer ce que nous pourrions faire pour créer des sociétés plus pacifiques et plus justes.

Dans ce manuel, une distinction est faite entre l'analyse de conflit, qui correspond à une analyse du/des conflit(s) dans le pays ou la région, et l'analyse de programme qui se concentre sur le potentiel d'édification de la paix de nos programmes. Le Module 6 se consacre à l'analyse, à la conception et à l'évaluation des programmes d'édification de la

▲ Un havre de tranquillité pour des orphelins ou des enfants séparés de leur famille durant le génocide du Rwanda. Photo: Trócaire.

paix et s'intéresse à la manière de modifier les programmes existants pour mieux répondre à la situation actuelle. Ce module propose plusieurs outils pour une analyse de la dynamique des conflits et du pouvoir (ce qui est nommé collectivement "analyse du contexte") qui pose la fondation des décisions de programmation traitées dans le Module 6. L'activité 3.5, Pourquoi une analyse? est conçue pour faire réfléchir les participants à cette question.

Il existe de nombreuses façons de procéder à une analyse de conflit. Ce manuel comporte trois outils pour analyser un conflit. Les concepts des deux premiers (Les 3 P et Le qui, quoi et comment du conflit) sont relativement simples et faciles à expliquer. Le troisième outil, (Guide de cartographie du conflit) pose une série de questions qui couvrent des concepts similaires plus en détail.

**Notes pour le formateur:** Dans certains cas, il vaudra mieux, pour ne pas diviser les participants, utiliser des conflits fictifs pour les discussions d'analyse. Plusieurs scénarios fictifs ont été inclus dans ce manuel, Programmation à Cusmar (Module 6, document 6.4) et Marraton (Module 6, document 6.8). Le formateur connaît sans doute d'autres scénarios de conflit non inclus ici et qui pourront être utilisés pour les activités. Dans d'autres cas, l'objectif de l'activité sera peut-être d'analyser le(s) conflit(s) dans le pays où travaillent les participants. L'Annexe B contient un certain nombre d'études de cas régionales. Si l'on utilise des études de cas ou des scénarios de l'Annexe B, il faudra adapter les questions de conclusion des activités d'analyse pour qu'elles correspondent au cas ou scénario utilisé.

### 1) Les 3 P

C'est un outil d'analyse utilisé par John Paul Lederach (in MCS, 1995, p.45). Ce modèle pose différentes questions sur les personnes, le processus et le problème pour analyser le conflit.

**Les personnes:** il s'agit des éléments relationnels et psychologiques du conflit. Ceci comprend les sentiments des gens, leurs émotions, les perceptions individuelles du problème et celles du groupe. Parmi les questions à poser, il y a: Qui est impliqué dans ce conflit? Qui sont les parties primaires dans ce conflit? Qui sont les parties secondaires? Comment un individu ou un groupe perçoit-il la situation? Comment les perceptions du conflit sont-elles différentes selon les groupes?

**Le processus:** il s'agit de la manière dont les décisions sont prises et du sentiment des gens par rapport à cela. Le processus de prise de décisions dans un conflit est souvent l'une des causes principales parce que les gens peuvent ne pas accepter les décisions qui sont prises et avoir le sentiment qu'ils ont été traités de façon injuste. Ces deux choses contribuent à faire naître un sentiment d'impuissance. Les gens qui se sentent exclus ou qui ont le sentiment qu'ils ne peuvent pas influencer sur les décisions qui affectent leur vie coopéreront rarement avec ceux qui ont pris les décisions et ne soutiendront pas ces décisions. Ils ne rejeteront peut-être pas ouvertement la décision mais leur comportement perturbera leurs relations de manière subtile et cachée. Parmi les questions que l'on peut poser, il y a: Quelles sont les méthodes éventuellement utilisées pour résoudre le conflit? Les groupes utilisent-ils la violence ou le conflit se joue-t-il de manière différente (par ex. manifestations, protestations, batailles légales)? A quelle phase en est le conflit? Comment le comportement des différentes parties a-t-il influencé le conflit?

**Le problème:** il s'agit des questions précises impliquées dans le conflit et des différences entre les gens. Il peut s'agir de différences de valeurs, de points de vues opposés sur la manière de prendre des décisions, de besoins ou intérêts incompatibles et de différences concrètes d'utilisation, de distribution ou d'accès à des ressources rares (terre, argent, temps). On les appelle souvent les causes profondes du conflit. Parmi les questions à poser, il y a: Quel est le sujet du conflit? A propos de quoi les gens se battent-ils? Quels sont à la base les besoins des différentes parties en conflit? Est-ce qu'il existe des critères ou des processus de prise de décisions acceptables par tous? Quelles pourraient être des valeurs communes ou des intérêts communs dans le conflit?

**Notes pour le formateur:** L'analyse "personnes" des 3 P peut être utilisée pour aider à

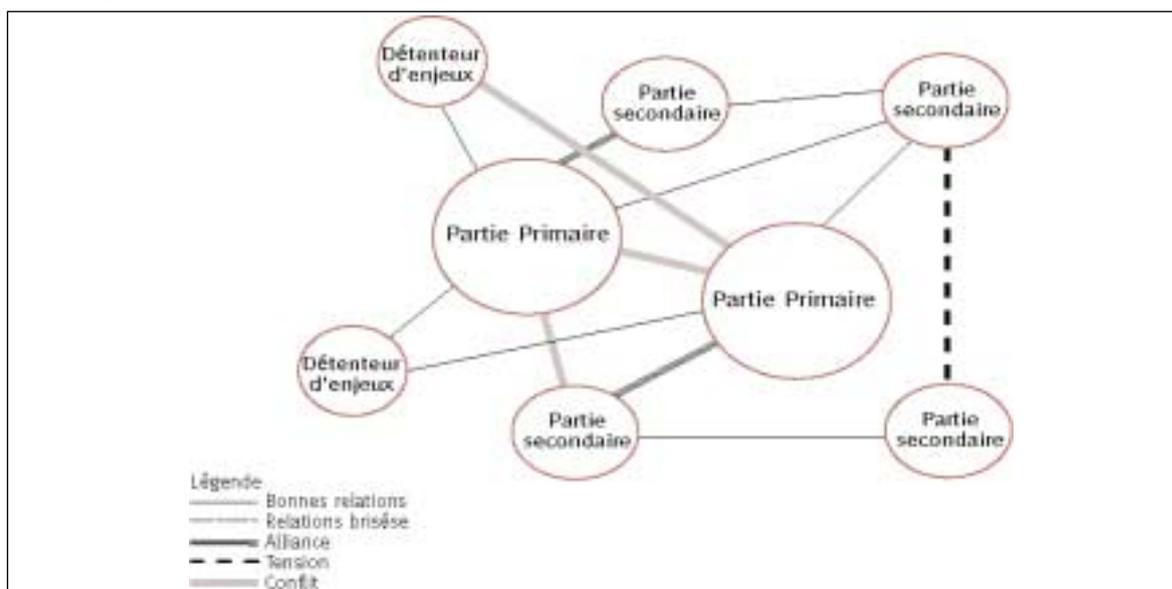
trouver ensemble une liste d'acteurs de l'édification de la paix et de personnes avec lesquelles travailler pour l'analyse de l'édification de la paix dans le Module 4.

## 2) Le qui, quoi et comment du conflit.

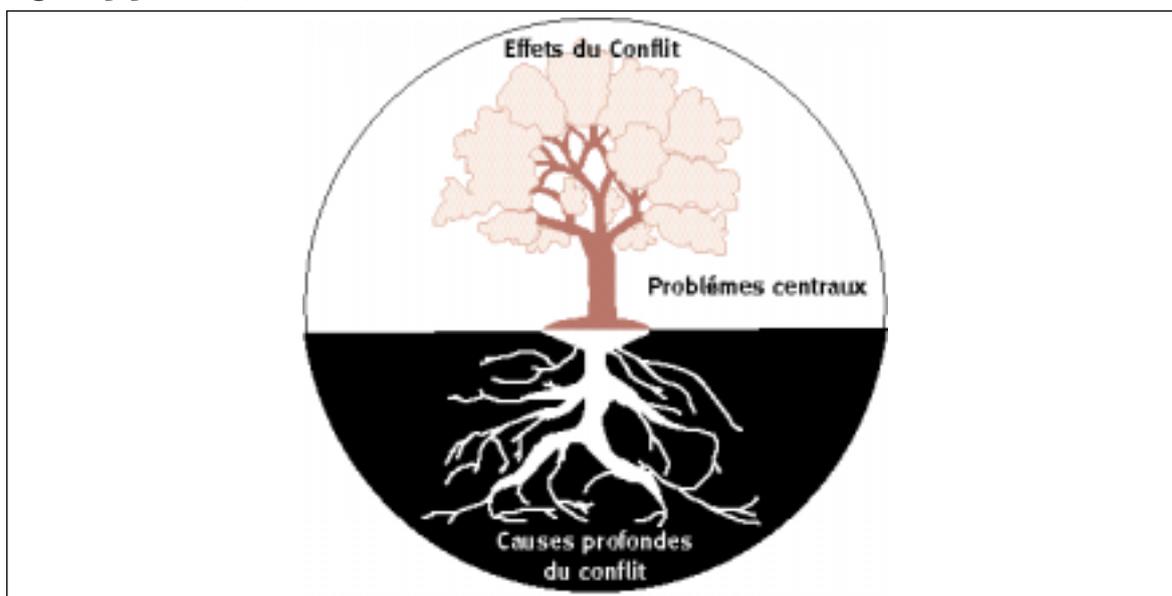
C'est un modèle d'analyse de conflit adapté de Ayindo et al. (2001). Les questions que pose ce modèle sont sur le qui, le quoi, et le comment du conflit.

**Qui:** Les questions clés sont ici: Qui est impliqué dans le conflit? Quelle est leur interaction les uns avec les autres? Où est centré le conflit? Quelles personnes ou groupes ont des relations positives fortes les uns avec les autres? Ces relations seront exprimées dans un dessin, chaque partie (y compris les parties secondaires et toutes les autres parties périphériques ou détenteurs d'enjeux) sera représentée par un cercle. Les relations seront représentées en utilisant les symboles ci-dessous (Figure 3.2)

**Figure 3.2: Le qui du conflit**



**Figure 3.3 – Le Quoi du conflit**

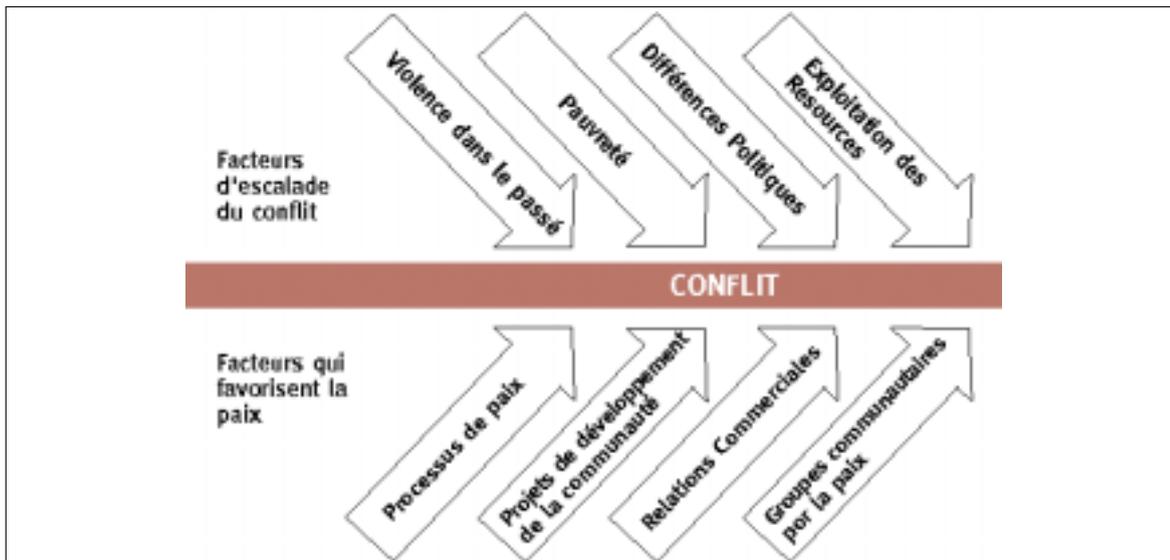


**Quoi.** En utilisant la métaphore d'un arbre, faire discuter par les participants les causes profondes (les racines de l'arbre), le problème central (le tronc de l'arbre) et les effets (les branches et les feuilles de l'arbre) d'un conflit (cf. Figure 3.3). Il faut pour cela que les gens observent les causes qui sont à la base du conflit. On peut adapter l'activité 2.2, Le fruit de

la réconciliation, et l'utiliser pour examiner les causes et les effets du conflit au lieu de la réconciliation.

**Comment ?** Le comment du conflit identifie les facteurs qui font escalader ou continuer le conflit et les facteurs qui transforment ou résolvent le conflit. Parmi les facteurs qui favorisent la continuation ou l'escalade, il peut y avoir l'exploitation de ressources naturelles par des groupes pour leur propre profit, sous couvert de guerre et de violence, des différences politiques, la pauvreté ou une histoire de violence entre les groupes. Parmi les facteurs qui favorisent la transformation ou la résolution du conflit, il peut y avoir des processus de paix, des efforts de développement des communautés dans les régions affectées par la guerre, des relations commerciales (par ex. des marchés locaux) qui continuent entre les communautés divisées en temps de guerre, ou des groupes qui travaillent activement à encourager la tolérance et la paix.

**Figuer 3.4 – Le Comment du conflit**



**Notes pour le formateur:** L'analyse du « Qui » peut être utilisée pour aider à trouver ensemble une liste d'acteurs de l'édification de la paix et de personnes avec lesquelles travailler pour l'analyse de l'édification de la paix dans le Module 4.

### 3) Guide de cartographie du conflit

Cet outil d'analyse du conflit est un outil analytique légèrement plus compliqué (Wehr, 1979, pp.19-22):

#### Histoire du conflit:

- ❖ Quels sont les événements majeurs dans l'évolution et l'histoire du conflit (par ex. guerres ou éruptions de violence, tentatives d'accords de paix).

#### Contexte du conflit:

- ❖ Quelles sont les limites géographiques du conflit?
- ❖ Quelles importantes ressources naturelles peuvent faire partie du conflit?
- ❖ Quelles sont les structures politiques, sociales, économiques et culturelles du conflit?
- ❖ Quel est le contexte au niveau des communautés? Quel est le contexte au niveau régional?
- ❖ Quels sont les facteurs contribuant au conflit (par ex. chômage, rareté des ressources)?

#### Parties du conflit:

- ❖ Qui sont les parties primaires? Quels sont leurs objectifs et leurs intérêts? (Les parties primaires sont définies comme celles qui sont impliquées directement dans le conflit. Les objectifs d'une partie sont perçus comme incompatibles avec ceux de l'autre partie.)
- ❖ Qui sont les parties secondaires? Quels sont leurs intérêts? Comment sont-elles impliquées dans le conflit? (Les parties secondaires ont un intérêt indirect dans le

résultat du conflit).

- ❖ Qui sont les tierces parties intéressées? Quels sont leurs intérêts dans le conflit? Comment sont-elles impliquées? (Les tierces parties intéressées sont celles qui ont un intérêt dans la réussite de la résolution du conflit ou dans sa continuation.)
- ❖ Quels sont les rapports de force entre les différentes parties en conflit?

#### **Problèmes:**

- ❖ Quels sont les problèmes en jeu dans le conflit? Est-ce un conflit à propos de valeurs et de convictions? De ressources? De faits (désaccord à propos de ce qui est)? D'intérêts (besoins, inquiétudes, craintes, valeurs ou désirs)?
- ❖ Quelles sont les sources ou causes profondes à la racine du conflit?
- ❖ Quelles sont les tensions ou quels sont les diviseurs qui existent dans le pays ou dans la communauté?
- ❖ Quelles sont les causes immédiates (récentes, superficielles ou manipulées)?
- ❖ Comment des facteurs externes (intérêts extérieurs qui encouragent, manipulent ou aggravent les problèmes) influent-ils sur les problèmes?

#### **Dynamique:**

- ❖ Quelles ont été les escalades ou désescalades du conflit dans le temps?
- ❖ Les parties du conflit sont-elles polarisées?
- ❖ Quels sont/ont été les événements déclencheurs des éruptions de violence?
- ❖ Comment les problèmes ont-ils changé avec le temps?
- ❖ Quelles tactiques les parties du conflit ont-elles utilisées?

**Notes pour le formateur:** L'analyse des "parties du conflit" peut être utilisée pour aider à trouver ensemble une liste d'acteurs de l'édification de la paix et de personnes avec lesquelles travailler pour l'analyse de l'édification de la paix dans le Module 4.

**Notes pour le formateur:** Il existe de nombreuses manières de partager les gens en sous-groupes pour les activités d'analyse. Si le groupe est formé de gens d'origines ou de nationalités très diverses, des groupes peuvent se former naturellement autour d'intérêts communs (par ex. les femmes et l'édification de la paix, les conflits économiques), autour de similarités géographiques (par ex. les personnes venant d'Afrique, d'Asie ou d'Amérique Latine), ou par pays. Il peut être intéressant, dès le début de la formation (peut-être durant les activités pour faire connaissance) de demander aux personnes de présenter quelques-uns de leurs centres d'intérêt. Une autre manière de partager les gens en groupes serait de les grouper par thèmes (économie, femmes) ou par profession. Enfin, on peut décider de grouper les gens en utilisant l'une des activités dynamisantes citées dans la Section III, 3.4. Les options d'activités comprennent: 3.5 "Pourquoi l'analyse?"; 3.6 Les 3 P; 3.7 "Les qui, quoi et comment du conflit"; 3.8 "Cartographie du conflit".

## **Pouvoir**

Quand la plupart des gens pensent au "pouvoir", ils pensent à la puissance militaire ou à l'utilisation de la force ou de la coercition. En fait, les philosophes et les érudits ont du mal à définir le pouvoir et encore plus à se mettre d'accord sur ce qu'est le pouvoir. Dans ce manuel, on utilisera pouvoir dans un sens large. Ci-dessous sont présentés certains types de pouvoir. Les sources de ces types de pouvoir ne sont pas incompatibles. En fait, une personne peut avoir à la fois plusieurs sources de pouvoir, comme un pouvoir relationnel et un pouvoir de statut. Le pouvoir est souvent défini culturellement et correspond à une culture. Par exemple, les cultures définissent le statut ou la position de manières différentes et, par conséquent, ceux qui ont un pouvoir dû à la position seront différents selon les cultures.

### **Pouvoir dû à la position**

Ce type de pouvoir est basé sur le rôle ou la position qu'une personne occupe dans la société. Le pouvoir vient de la position et est transféré d'une personne à une autre quand celles-ci prennent ou quittent le rôle. Par exemple, le président d'un pays, le directeur d'une école,

ou le chef d'une organisation ont tous un pouvoir dû à leur position et non à leurs caractéristiques personnelles ou à leur classe sociale. Quand une nouvelle personne prend la tête de l'organisation, le pouvoir lié à cette position est transféré à la nouvelle personne.

### **Pouvoir relationnel**

Le pouvoir est partie intégrante des relations sociales. Il ne réside pas dans une personne particulière mais est la propriété des relations sociales. Le pouvoir peut être utilisé pour des buts destructifs comme pour des buts constructifs. Cette vision du pouvoir suppose que:

- ❖ Nous avons tous besoin de pouvoir pour notre amour-propre et pour nous réaliser. Il est nécessaire pour que nous puissions nous sentir importants personnellement, pas de manière externe et opportuniste mais de manière interne et fondamentale. Nous avons tous besoin de nous sentir valorisés.
- ❖ Le pouvoir est un ingrédient nécessaire de la communication.
- ❖ Le pouvoir n'est pas une ressource finie. Le pouvoir dans les relations est fluide et difficile à mesurer. Il peut être étendu ou limité.
- ❖ Avec le temps, d'importants déséquilibres de pouvoir qui se prolongent peuvent détruire des individus et des relations.
- ❖ Les gens tenteront de réduire des inégalités réelles ou perçues du pouvoir en utilisant des moyens constructifs ou destructifs (Lederach in MCS, 1995, p. 93).

### **Le pouvoir de la force**

La force physique et les mécanismes coercitifs (comme le pistolet dans la parabole du pouvoir de l'Humain dans l'activité 3.9) sont des sources de pouvoir. Les individus peuvent utiliser leur propre force ainsi que des armes, des armées, la police et les prisons pour imposer leur volonté aux autres.

### **Le pouvoir du statut**

Dans une société, la richesse et le statut sont tous deux sources de pouvoir. Des individus peuvent utiliser leur argent ou leurs liens sociaux pour maintenir une situation qui est à leur avantage ou pour obtenir ce qu'ils veulent.

### **Le pouvoir de la connaissance et de l'expertise**

Les membres d'une société qui ont une connaissance ou une expertise particulière, comme les médecins, les juristes, les enseignants, les ingénieurs ou les mécaniciens, ont une source de pouvoir qui vient de ce qu'ils savent. Ces sources de pouvoir peuvent être utilisées pour le bien de la communauté mais les gens ont aussi facilement une "foi aveugle" dans l'expertise ou la connaissance d'un individu, ignorant souvent leur propre connaissance et leur propre expérience.

### **Le pouvoir d'un groupe**

L'expression "pouvoir du peuple" est souvent utilisée et renvoie au pouvoir des personnes en tant que membres d'un groupe. Par exemple, les syndicats et les manifestations de masse ont un pouvoir du fait de leur nombre.

Si nous pensons au pouvoir dans un sens plus large, nous pouvons voir d'autres cas où des individus et des groupes ont un pouvoir. En termes d'édification de la paix, nous pouvons examiner qui a le pouvoir relationnel pour déterminer quels groupes pourraient être un "ferment critique" ou qui pourrait jouer le rôle de connecteur ou de siphon (voir les concepts dans le Module 4), ou nous pouvons examiner la façon dont notre programmation pourrait aider à créer d'autres sources de pouvoir pour ceux qui en manquent actuellement.

Questions pour la réflexion: Quelles sources de pouvoir possédez-vous? Est-ce que cela change selon l'endroit où vous vous trouvez ou les personnes avec lesquelles vous vous trouvez? Qu'est-ce qui vous vient tout de suite à l'esprit quand vous entendez le mot "pouvoir"? Quelles sont à votre avis les dimensions culturelles du pouvoir?

Les options d'activités comprennent: 3.9 "Définition du pouvoir", 3.10, "Sculpter des relations".

### Activité 3.1: La toile d'araignée du conflit

**Objectif:** Permettre aux participants d'examiner les attitudes et les sentiments qu'ils associent au conflit.

**Matériel:** Tableau de conférence et marqueurs ou tableau noir et craie.

**Durée:** 20 minutes

**Procédure:**

- 1) Dessiner un cercle au milieu du papier et écrire le mot "conflit" au centre. Demander aux participants de donner rapidement des mots ou des expressions qu'ils associent au mot conflit. Ce seront peut-être des descriptions de situations, des parties d'un conflit, des sentiments, des types de conflits, des sources de conflit ou des effets du conflit. Accepter toutes les réponses sans discussion ni jugement et les ajouter au graphique en traçant une ligne partant du mot conflit et en écrivant les mots des participants au bout de chaque ligne.
- 2) Au fur et à mesure que les participants suggèrent d'autres réponses, essayer de grouper les réponses (par exemple, de connecter les sentiments à propos du conflit ou connecter tous les mots associés avec des types de conflit). Certaines réponses peuvent stimuler des associations d'idées qui deviendront des branches de la toile d'araignée.
- 3) Continuer à demander des réponses pendant environ 10 minutes ou jusqu'à ce que le groupe arrête de donner des réponses.

**Discussion:** Quand la toile d'araignée est terminée, demander au groupe de regarder le dessin et de décrire ce qu'il montre à leur avis. Souvent, la plupart des réponses sont négatives ou violentes. Si c'est le cas, le faire remarquer au groupe. Lui faire aussi remarquer s'il y a de nombreuses réponses sur les sentiments ou les types de conflits.

Parmi les questions à poser, on peut citer:

- ❖ Est-ce que quelqu'un a des associations positives avec le mot conflit?
- ❖ Pourquoi nos réactions au conflit sont-elles aussi négatives?

---

### Activité 3.2: Le feu

**Objectif:** Examiner la complexité des étapes et la dynamique d'un conflit.

**Matériel:** Copies du document 3.1, Le conflit est comme un feu, tableau de conférence, marqueurs et ruban adhésif ou tableau et craie.

**Durée:** 20 – 45 minutes

**Procédure:**

- 1) Choisir un conflit qui est familier à tous les participants ou à la majorité d'entre eux;
- 2) Écrire chacune des cinq étapes du conflit sur le tableau de conférence ou le tableau noir:  
Collecte de combustibles/ conflit potentiel; Le feu commence à brûler/ confrontation;  
Flambée/ crise; Les braises/ conflit potentiel; Feu éteint/ régénération
- 3) Demander aux participants de citer des exemples tirés du conflit et qui montrent la dynamique du conflit associé à chaque étape du conflit. Ce seront peut-être des descriptions d'incidents particuliers, comme des émeutes ou des processus d'accord de paix, ou des dates importantes qui marquent un changement.
- 4) Écrire les informations sous le titre de l'étape concernée.

**Discussion:** Quand les participants ont terminé de donner des informations, on peut poser les questions suivantes pour une brève discussion:

Quelle a été la durée de chaque étape?

- ❖ A quelle étape en est le conflit?
- ❖ Est-ce que le conflit est retombé dans des cycles de violence et de crise? Si oui, combien de fois?

On peut conclure la discussion en montrant que cette activité pose les fondements de l'analyse de l'édification de la paix présentée dans le Module 4. Il est important de comprendre la dynamique des conflits pour pouvoir déterminer où et comment nous pouvons intervenir le plus efficacement possible et quels sont les objectifs à court et à long terme que nous pouvons viser.

### Activité 3.3: Identifier son groupe

**Objectif:** Faire réfléchir les groupes à la manière dont les différences culturelles affectent le conflit et la communication.

**Matériel:** Papier (grande feuille de papier ou tableau de conférence ou feuilles normales, selon la méthode de compte-rendu choisie par l'animateur), marqueurs.

**Durée:** 30 – 35 minutes

**Procédure:**

- 1) Mettre les participants en groupes de quatre.
- 2) Demander aux participants de choisir l'un des groupes avec lesquels ils s'identifient eux-mêmes personnellement. Chacun des membres des groupes de quatre identifiera son propre groupe d'identité.
- 3) Dans les groupes de quatre, chacun à son tour termine les quatre phrases ci-dessous:  
Un visiteur qui viendrait dans mon groupe verrait normalement ...  
Nous accueillons les arrivants en ...  
En cas de conflit, nous ...  
Vous saurez que vous avez violé nos règles ou nos normes si ...
- 4) Discussion en grand groupe et comptes-rendus.

**Discussion:** Pour la discussion, chaque petit groupe fera un compte-rendu au grand groupe. Il est aussi possible de faire circuler les groupes pour regarder les réponses des autres ("visiter la galerie"). Une personne devra rester près du compte-rendu pour expliquer les réponses aux autres groupes.

Parmi les questions à poser, il y a:

- ❖ Quelle a été votre réaction à cette activité? Vous sentiez-vous à l'aise ou pas?
- ❖ Avez-vous appris quelque chose à propos de cette activité? Si oui, quoi?
- ❖ Avez-vous appris quelque chose de nouveau ou d'étonnant sur les membres des différents groupes culturels? Pouvez-vous partager cette information avec le groupe sans rien révéler de confidentiel?
- ❖ Quels sont certains des préjugés qu'ont les autres sur les différents groupes culturels?
- ❖ Comment certains de ces préjugés dont vous avez parlé peuvent-ils contribuer à un conflit? Comment les conflits influent-ils sur ces préjugés?

(Adapté de Michelle LeBaron, comm. pers.)

### Activité 3.4: Trois questions

**Objectif:** Encourager les participants à réfléchir à la manière dont les préjugés affectent les conflits, offrir une occasion aux participants de réfléchir aux différents groupes dont ils font partie et entendre les perceptions des autres sur les groupes auxquels ils appartiennent, et s'attaquer aux préjugés.

**Matériel:** Fiches bristol vierges ou petits morceaux de papier, ruban adhésif

**Durée:** 40 – 45 minutes

**Procédure:**

- 1) Demander aux participants de réfléchir individuellement au(x) groupe ou groupes culturel(s) dont ils font partie. Chaque personne peut faire partie de plusieurs groupes. Les encourager à ne pas penser seulement en termes de race ou de groupe ethnique mais aussi de groupes basés sur la religion, le genre, la classe sociale ou la langue.
- 2) Demander aux participants d'écrire les noms des groupes avec lesquels ils s'identifient sur des fiches bristol. Le formateur ramasse les fiches et les affiche sur le mur autour de la pièce pour créer une "image verbale" de la diversité du groupe.
- 3) Diviser les participants en groupes de quatre. Chaque participant pensera individuellement à un groupe avec lequel il s'identifie fortement ou dont il pense qu'il a une influence formative sur lui. Demander de réfléchir aux trois questions ci-dessous:
  - ❖ Citez un point fort que vous avez parce que vous faites partie du groupe auquel vous appartenez.
  - ❖ Citez l'une des choses que vous voudriez changer dans votre groupe.
  - ❖ Citez une chose que vous ne voulez plus jamais entendre dire à propos de votre groupe
- 4) En petits groupes, demander aux participants de partager avec leur groupe leurs réponses à ces questions, en ne prenant pas plus de 5 minutes par personne. Rappeler aux participants qu'ils ont le droit de "passer" ou de ne pas parler s'ils le désirent.
- 5) Discussion en séance plénière.

**Discussion:** Parmi les questions à poser, il y a:

- ❖ Quelle a été votre réaction à cette activité? Vous sentiez-vous à l'aise ou pas?
- ❖ Avez-vous appris quelque chose à propos de cette activité? Si oui, quoi?
- ❖ Avez-vous appris quelque chose de nouveau ou d'étonnant sur les membres des différents groupes culturels? Pouvez-vous partager cette information avec le groupe sans rien révéler de confidentiel?
- ❖ Quels sont certains des préjugés qu'ont les autres sur les différents groupes culturels?
- ❖ Comment certains de ces préjugés dont vous avez parlé peuvent-ils contribuer à un conflit? Comment les conflits influent-ils sur ces préjugés?

**Notes pour le formateur:** Cette activité ne doit être utilisée qu'une fois que les participants seront suffisamment en confiance pour pouvoir discuter de sujets potentiellement émotionnels. Elle est surtout efficace si elle est utilisée dans des groupes qui réunissent différentes parties d'un conflit, même si elle risque de provoquer des discussions passionnées.

(Source: UNICEF, 1997, pp. 1846185).

### Activité 3.5: Pourquoi l'analyse?

**Objectif:** Réfléchir à l'objectif de l'analyse de conflit.

**Matériel:** Tableau de conférence et marqueurs.

**Durée:** 15 minutes

**Procédure:**

- 1) Ecrire la question "Pourquoi devrions-nous analyser les conflits?" sur un tableau de conférence.
- 2) Demander à tout le groupe de penser à des réponses.
- 3) Noter toutes les réponses sur le tableau de conférence.

**Discussion:** Parmi les réponses, il pourra y avoir:

- ❖ Fournir des informations pour nos programmes et déterminer comment nous devrions répondre au conflit par nos programmes.
- ❖ Déterminer qui est impliqué dans le conflit.
- ❖ Trouver ce qui motive les gens à utiliser la violence ou à continuer le conflit (par ex. les motivations économiques, le désir de pouvoir, le redressement de torts ethniques)
- ❖ Identifier les "lignes de faille" du conflit (les problèmes du conflit)
- ❖ Déterminer comment se déroule le conflit.

### Activité 3.6: Les 3 P

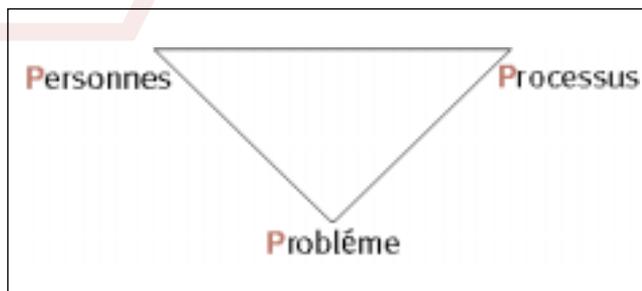
**Objectifs:** Offrir un outil d'introduction à l'analyse de conflit.

**Matériel:** Tableau de conférence et marqueurs, copies d'une étude de cas tirée de l'Annexe B (une étude de cas de contexte est ce qui est le plus approprié pour cette activité) ou l'une des études de cas fictives: Programmation à Cusmar du document 6.4 ou Marraton du document 6.8).

**Durée:** 1,5 – 2 heures.

**Procédure:**

- 1) Décider d'avance comment partager le groupes en plus petits groupes pour la discussion. Décider quel conflit on veut que les groupes analysent et distribuer l'étude de cas correspondante aux membres des groupes. Tous les groupes doivent travailler sur la même étude de cas.
- 2) Présenter le cadre (cf. ci-contre). Dessiner le cadre sur un tableau de conférence avec l'un des P (Personnes, Processus, Problème) à chaque pointe d'un triangle.
- 3) Diviser le grand groupe en sous-groupes qui utiliseront le cadre pour analyser un conflit.
- 4) Après 60 minutes de discussion, rassembler les groupes pour un compte-rendu et une discussion en grand groupe.



**Discussion:** Demander à chaque groupe de faire un compte-rendu de sa discussion. Le cas échéant, faire remarquer les différences d'analyse. Faire le lien avec le concept de perception ou de culture (cf. Module 4). On peut aussi insister sur les questions de pouvoir et de genre.

**Notes pour le formateur:** Les concepts du Module 4 qui pourraient être utiles comprennent les types d'activités d'édification de la paix appropriées aux différentes étapes d'un conflit. Faire des connexions entre des concepts du Module 2, du Module 4, et des comptes-rendus de groupes quand ce sera utile ou évident.

(Source: Lederach, 1997).

### Activité 3.7: Les qui, quoi et comment du conflit

**Objectif:** Fournir des outils analytiques graphiques pour analyser le conflit.

**Matériel:** Copies du document 3.2, Les qui, quoi et comment du conflit? Tableau de conférence et marqueurs, copies d'une étude de cas tirée de l'Annexe B (une étude de cas de contexte est ce qu'il y a de plus approprié pour cette activité) ou l'une des études de cas fictives (Programmation à Cusmar, du document 6.4 ou Marraton, du document 6.8).

**Durée:** 1,5 – 2 heures

**Procédure:**

- 1) Décider d'avance comment partager le groupe en plus petits groupes pour la discussion. Décider quel conflit on veut que les groupes analysent et distribuer l'étude de cas correspondante aux membres des groupes. Tous les groupes doivent travailler sur la même étude de cas. Cette activité marche mieux si les participants peuvent être partagés en 3 ou 6 groupes.
- 2) Expliquer les trois (3) cadres (qui, quoi et comment). Donner les documents aux participants.
- 3) Diviser le grand groupe en 3 ou 6 sous-groupes pour utiliser une partie du cadre pour analyser le conflit. Avec 3 groupes, assigner le "qui" à un groupe, le "quoi" à un autre groupe et le "comment" au dernier groupe. Avec 6 groupes, assigner chaque cadre à deux groupes.
- 4) Après 60 minutes de discussion, rassembler les groupes pour un compte-rendu et une discussion en grand groupe.

**Discussion:** Il est nécessaire de faire un compte-rendu au grand groupe dans cette activité car chaque groupe n'aura qu'une vision incomplète du conflit. Demander à chaque groupe de faire un compte-rendu de sa discussion. Faire remarquer les différences d'analyse. Le cas échéant, faire le lien avec les concepts de perception, de pouvoir, de genre ou de culture.

---

### Activité 3.8: Carte du conflit

**Objectif:** Fournir une analyse plus complexe et plus détaillée d'un conflit

**Matériel:** Papiers et stylos, tableau de conférence et marqueurs, ruban adhésif, copies du document 3.3, Carte du conflit, pour tous les participants, copie d'une étude de cas tirée de l'Annexe B (une étude de cas de contexte est ce qu'il y a de plus approprié pour cette activité) ou l'une des études de cas fictives (Programmation à Cusmar, du document 6.4 ou Marraton, du document 6.8).

**Durée:** 1,5 – 2 heures

**Procédure:**

- 1) Décider d'avance comment partager le groupe en plus petits groupes pour la discussion. Choisir une étude de cas tirée de l'Annexe B (une étude de cas de contexte est ce qui est le plus approprié pour cette activité) ou l'une des études de cas fictives: Programmation à Cusmar du document 6.4 ou Marraton, du document 6.8).
- 2) Distribuer le document 3.3, Carte du conflit
- 3) Diviser le grand groupe en sous-groupes pour utiliser le cadre pour analyser un conflit.
- 4) Après 60 minutes de discussion, rassembler les groupes pour un compte-rendu et une discussion en grand groupe.

**Discussion:** Il est nécessaire de faire un compte-rendu au grand groupe dans cette activité car chaque groupe peut se concentrer sur des éléments différents de la Carte du conflit. Demander à chaque groupe de faire un compte-rendu de sa discussion. Faire remarquer les différences d'analyse. Faire le lien avec les concepts de perception, de pouvoir, de genre ou de culture le cas échéant.

**Notes pour le formateur:** Cette carte du conflit est plus complexe et plus détaillée que les deux activités précédentes. Selon le temps dont on disposera, il pourra être utile d'assigner à chaque groupe une ou deux sections de la carte du conflit. Si l'on n'assigne qu'une partie de la carte, il faudra demander aux participants de se familiariser avec toutes les sections. Pour minimiser la fatigue et le risque d'ennui durant la session de compte-rendu, on pourra utiliser certaines des Activités ciblées de la Section III, 3.4, ou varier les façons dont on demandera aux groupes de faire leur compte rendu. (Adapté de Wehr, 1979, pp. 19-22).

## Activité 3.9: Définir le pouvoir

**Objectif:** Encourager les groupes à réfléchir aux différentes sources de pouvoir

**Matériel:** Tableau de conférence et marqueurs; copies du document 3.4, Le pouvoir de l'Humain

**Durée:** 30 – 40 minutes

**Procédure:**

- 1) Décider d'avance comment partager le groupe en petits groupes pour la discussion. On peut aussi décider de mener cette discussion en séance plénière.
- 2) Distribuer le document 3.4 avec la parabole du Pouvoir de l'humain. Donner aux participants 5 – 10 minutes pour lire le document ou demander à plusieurs volontaires de lire la parabole tout haut.
- 3) Si l'on utilise des sous-groupes, donner 15 minutes pour la discussion puis rassembler les groupes pour un compte-rendu et une discussion en grand groupe.

**Discussion:** Comment les animaux définissaient-ils le pouvoir? Comment cela différait-il éventuellement de la définition de l'Humain? Parmi les réponses probables, il peut y avoir:

- ❖ Les animaux se rassemblaient pour célébrer des talents naturels. La compétition n'avait rien à voir avec la domination.
- ❖ Les définitions/ sources de pouvoir comprenaient: la puissance, l'autorité et la force.
- ❖ Le pouvoir que les animaux montraient était le pouvoir de travailler ensemble.
- ❖ Le pouvoir que l'Humain a montré était la domination et la violence.

Qui a le plus de pouvoir parmi les personnes suivantes: le président des Etats-Unis, le Pape, le chef d'Etat de votre pays, Mère Térésa, votre boutiquier de quartier, vous? Expliquez la source de pouvoir de chacune de ces personnes.

Entre autres questions qu'on pourra poser:

- ❖ Comment réagissez-vous à cette déclaration: "Tout le monde a du pouvoir, mais tout le monde ne s'en rend pas compte"?
- ❖ Pensez à un conflit que vous avez vécu personnellement. Comment le pouvoir a-t-il influé sur vos décisions ou vos rapports avec la personne avec laquelle vous étiez en conflit?

**Notes pour le formateur:** Continuez avec le document sur les types de pouvoir.

(Source; Ayindo et al., 2001, pp.17-18)

### Activité 3.10: Sculpter des relations

**Objectif:** Encourager les participants à réfléchir à la dynamique du pouvoir et/ou aux relations de pouvoir et animer la discussion en utilisant des sculptures.

**Matériel:** Un sol en moquette ou un tapis

**Durée:** 1 $\frac{1}{2}$  - 2 heures, selon la durée de la conclusion de l'activité.

**Procédure:**

- 1) Demander trois volontaires. Expliquer qu'on va leur demander de "sculpter" une image que les autres devront commenter.
- 2) Demander à la première personne de s'allonger par terre sur le dos (voir l'illustration ci-dessous). Demander à la deuxième personne de poser son pied sur le ventre de la première personne. Demander à la troisième personne de se mettre debout sur une chaise derrière la deuxième personne et de poser ses mains sur les épaules de la deuxième personne.
- 3) Demander au groupe: Que représente cette sculpture? De quoi s'agit-il? Une question d'approfondissement peut être: Alors, qui est qui dans cette sculpture?

**Discussion:** Parmi les réponses habituelles à la première question, on pourra avoir: la famille, une école, l'église, le gouvernement ou une organisation locale. A l'intérieur du groupe, on pourra avoir des opinions différentes sur qui se trouve où grâce à la question d'approfondissement qui permettra d'identifier divers niveaux de pouvoir et de relations.

Parmi les questions qu'on peut poser en plus pour aider à la réflexion et à la discussion, il y a:

- ❖ Comment arrangeriez-vous la sculpture pour représenter ce à quoi vous voudriez qu'elle ressemble?
- ❖ Comment voudriez-vous changer la sculpture pour représenter une distribution plus juste du pouvoir? Commenceriez-vous par le bas? Par le haut? Par le milieu?
- ❖ Comment la pyramide de l'édification de la paix (couverte dans le Module 4) est-elle en lien avec la sculpture?

Il y a de nombreuses manières de faire des changements à la sculpture:

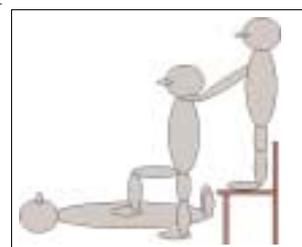
- ❖ Demander aux trois volontaires de changer la sculpture tandis que le grand groupe regarde.
- ❖ Demander au grand groupe de donner des instructions aux volontaires sur la manière de changer la sculpture.
- ❖ Diviser le groupe en cinq ou six groupes et demander à chacun d'eux de choisir une chose qui a été couverte dans le module d'édification de la paix, si vous avez déjà couvert une partie du Module 4, et de l'incorporer dans leur propre sculpture mobile qui montre le processus du changement.
- ❖ Ajouter des personnages à la sculpture en posant la question: Pour représenter la situation plus précisément, qu'ajouteriez-vous?
- ❖ Demander aux participants de construire une vision de ce qu'ils aimeraient voir et demander ensuite: Comment y arriverons-nous?

Dans la discussion qui suivra, on pourra se demander quels ont été les moments de crises pour les personnages de la sculpture (Avez-vous eu l'impression que vous alliez tomber?) et la manière dont ils y ont réagi (Qu'avez-vous fait?) Cet exercice peut montrer à qui les employés de la Caritas veulent donner plus de pouvoir, comment le changement structurel a lieu et ce qui peut changer la structure.

**Notes pour le formateur:** C'est une excellente activité qui combine l'interaction avec la discussion et que l'on peut utiliser à la place d'activités dynamisantes. Le fait de demander des volontaires permet de n'avoir que des personnes impliquées et qui veulent participer. Il vaut mieux choisir des volontaires en bonne forme physique, car ils devront conserver les positions de la statue pendant un moment.

Tenir compte du contexte culturel des participants – il n'est peut-être pas acceptable culturellement de mettre son pied sur le ventre de quelqu'un ou le genre peut avoir une influence.

Cette activité peut être appliquée à un contexte spécifique, mais il vaut mieux ne le faire que quand on aura créé la confiance à l'intérieur du groupe. Il y a beaucoup de risques si l'on utilise une structure très immédiate, comme les familles, car cela peut faire naître des tensions à l'intérieur du groupe.

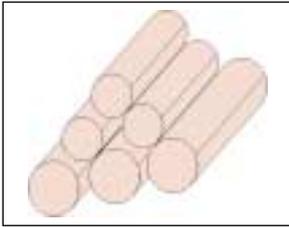




## Document 3.1

# LE CONFLIT EST COMME UN FEU

### Etape 1: Collecte de combustibles/ conflit potentiel.



Au début, on collecte des combustibles pour le feu. Certains de ces combustibles sont plus secs que d'autres, mais il n'y a pas encore de feu. Cependant, on se dirige vers un feu et il y a des combustibles facilement disponibles. Durant cette étape du conflit les gens connaissent généralement la violence du fait de structures et systèmes sociaux injustes.

### Etape 2: Le feu commence à brûler/ confrontation.



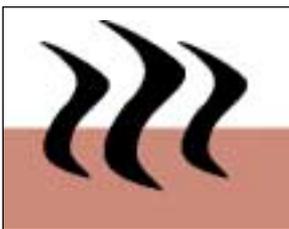
Durant la seconde étape, une allumette est allumée et le feu commence à brûler. Généralement une confrontation entre les parties, comme une grande manifestation, joue le rôle de l'allumette et met rapidement feu aux combustibles secs qui attendaient. La confrontation signifie généralement que les formes de violence cachée ou structurelle sont rejetées publiquement.

### Etape 3: Flambée/ crise.



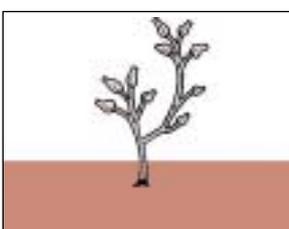
Durant la troisième étape, le feu brûle aussi loin et aussi vite qu'il le peut, devenant incontrôlable. A ce niveau, le conflit atteint une crise, et, tout comme le feu, le conflit consume le combustible qui l'alimente. Quand le conflit devient "chaud", ceux qui y sont impliqués ont souvent recours à une violence manifeste pour gagner – bien que, généralement, les deux côtés finissent par perdre quelque chose. Une violence manifeste est une action où les gens ont pour objectif de faire du tort, de blesser ou de tuer. La guerre est la forme la plus organisée de violence que nous, les hommes, ayons inventée.

### Etape 4: Les braises/ conflit potentiel.



A un certain moment, le feu diminue, les flammes disparaissent en grande partie et seules les braises continuent à rougeoier une fois que la majorité du combustible a été consommée. A ce moment, les conflits peuvent soit continuer à s'éteindre ou, si on rajoute du combustible, se rallumer. Une violence manifeste passe habituellement par des cycles de combats intenses et de calme relatif. Si des accords de paix sont signés, alors la violence diminue généralement, au moins temporairement. Cependant, si les causes de la violence structurelle et les injustices ne sont pas abordées, une violence manifeste recommence souvent.

### Etape 5: Feu éteint/ régénération.

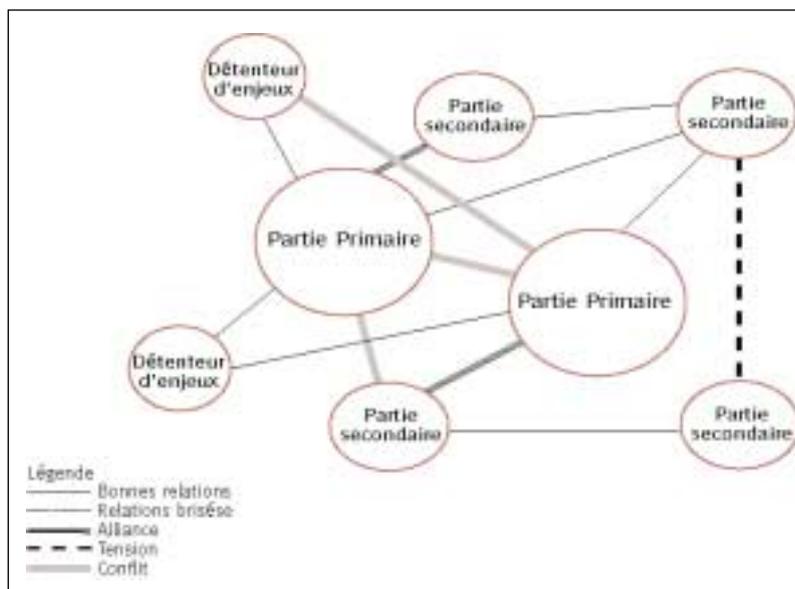


A la cinquième étape, le feu est enfin éteint et les charbons sont même froids. A ce stade, il est temps de se concentrer sur d'autres choses que le feu et de reconstruire et d'aider à régénérer ce qui a été perdu. Si les injustices des structures et des systèmes ont été corrigées, il y aura un espace de réconciliation, de régénération et de renouvellement. La régénération prend des années. Une forêt qui a brûlé ne réapparaît pas l'année suivante.

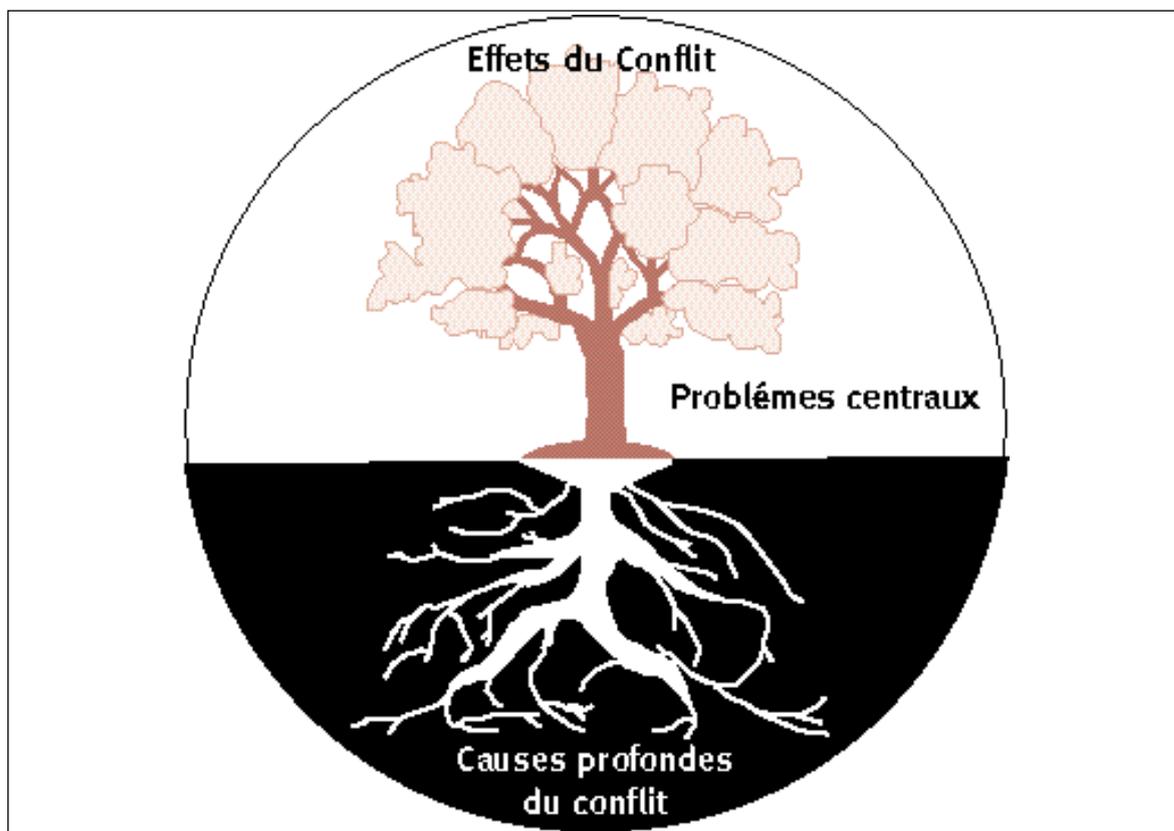


## Document 3.2 LES QUI, QUOI ET COMMENT DU CONFLIT

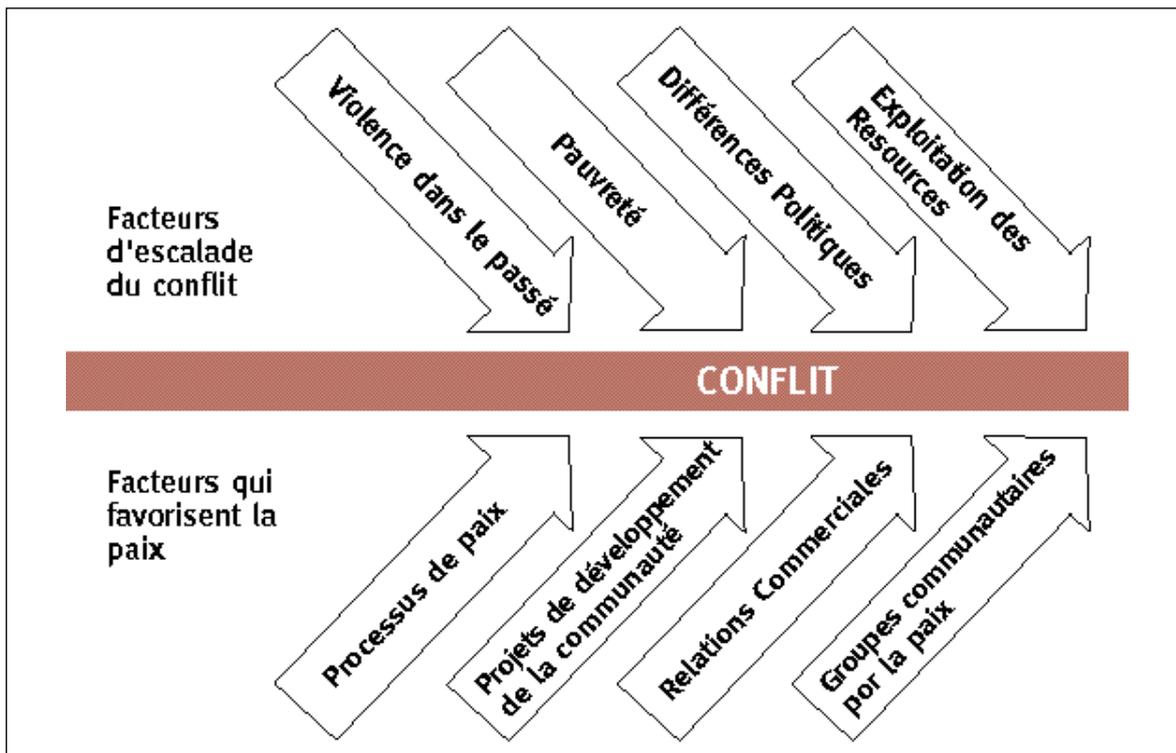
**Qui?** Qui est impliqué dans le conflit? Quelle est leur interaction les uns avec les autres? Où est centré le conflit? Quelles personnes ou groupes ont des relations positives fortes les uns avec les autres? Ces relations seront exprimées dans le dessin ci-contre, chaque partie (y compris les parties secondaires et toutes les autres parties périphériques ou détenteurs d'enjeux) est représentée par un cercle et leurs relations sont représentées par différents types de lignes.



**Quoi?** En utilisant la métaphore d'un arbre, nous pouvons identifier les causes profondes du conflit sous la terre, les problèmes centraux comme le tronc et le soutien principal de l'arbre et les effets du conflit comme les nombreuses branches et feuilles de l'arbre. Quelles sont les causes profondes, les problèmes centraux et les effets du conflit?



**Comment?** Le comment du conflit identifie les facteurs qui font escalader ou continuer le conflit et les facteurs qui transforment ou résolvent le conflit. Quels facteurs causent l'escalade du conflit? Quels facteurs encouragent la paix? Parmi les facteurs qui favorisent la continuation ou l'escalade, il peut y avoir l'exploitation de ressources naturelles par des groupes pour leur propre profit, sous couvert de guerre et de violence, des différences politiques, la pauvreté ou une histoire de violence entre les groupes. Parmi les facteurs qui favorisent la transformation ou la résolution du conflit, il peut y avoir des processus de paix, des efforts de développement des communautés dans les régions affectées par la guerre, des relations commerciales (par ex. des marchés locaux) qui continuent entre les communautés divisées en temps de guerre, ou des groupes qui travaillent activement à encourager la tolérance et la paix.





## Document 3.3

# LA CARTE DU CONFLIT

### Histoire du conflit:

- ❖ Quels sont les évènements majeurs dans l'évolution et l'histoire du conflit (par ex. guerres ou éruptions de violence, tentatives d'accords de paix).

### Contexte du conflit:

- ❖ Quelles sont les limites géographiques du conflit?
- ❖ Quelles importantes ressources naturelles peuvent faire partie du conflit?
- ❖ Quelles sont les structures politiques, sociales, économiques et culturelles du conflit?
- ❖ Quel est le contexte au niveau des communautés? Quel est le contexte au niveau régional?
- ❖ Quels sont les facteurs contribuant au conflit (par ex. chômage, rareté des ressources)?

### Parties du conflit:

- ❖ Qui sont les parties primaires? Quels sont leurs objectifs et leurs intérêts? (Les parties primaires sont définies comme celles qui sont impliquées directement dans le conflit. Les objectifs d'une partie sont perçus comme incompatibles avec ceux de l'autre partie.)
- ❖ Qui sont les parties secondaires? Quels sont leurs intérêts? Comment sont-elles impliquées dans le conflit? (Les parties secondaires ont un intérêt indirect dans le résultat du conflit).
- ❖ Qui sont les tierces parties intéressées? Quels sont leurs intérêts dans le conflit? Comment sont-elles impliquées? (Les tierces parties intéressées sont celles qui ont un intérêt dans la réussite de la résolution du conflit ou dans sa continuation.)
- ❖ Quels sont les rapports de force entre les différentes parties en conflit?

### Problèmes:

- ❖ Quels sont les problèmes en jeu dans le conflit? Est-ce un conflit à propos de valeurs et de convictions? De ressources? De faits (désaccord à propos de ce qui est)? D'intérêts (les besoins, inquiétudes, craintes, valeurs ou désirs)?
- ❖ Quelles sont les sources ou causes profondes à la racine du conflit?
- ❖ Quelles sont les tensions ou quels sont les diviseurs qui existent dans le pays ou dans la communauté?
- ❖ Quelles sont les causes proches (récentes, superficielles ou manipulées)?
- ❖ Comment des facteurs externes (intérêts extérieurs qui encouragent, manipulent ou aggravent les problèmes) influent-ils sur les problèmes?

### Dynamique:

- ❖ Le conflit a-t-il connu des escalades ou désescalades dans le temps?
- ❖ Les parties du conflit sont-elles polarisées?
- ❖ Quels sont/ont été les évènements déclencheurs des éruptions de violence?
- ❖ Comment les problèmes ont-ils changé avec le temps?
- ❖ Quelles tactiques les parties du conflit ont-elles utilisées?

(Adapté de Wehr, 1979, pp. 19-22)



## Document 3.4

# LE POUVOIR DE L'HUMAIN

Il y a très longtemps, les animaux avaient tous les ans une célébration du pouvoir. Depuis quelque temps, la célébration était devenue très compétitive. De nouveaux gagnants étaient apparus à cause des nouvelles techniques. L'année précédente, le singe avait été vainqueur. Rendez-vous compte! Tous les animaux avaient été d'accord: le singe avait réussi à démontrer de nouvelles techniques de pouvoir et méritait la première place.

Cette année-là, la compétition était un peu différente. Un nouvel animal s'était joint à la course – Humain. La plupart des animaux n'auraient pas cru qu'Humain avait une chance. Mais il avait passé les préliminaires sans encombre. La finale avait lieu sur la colline de la Forêt de Kwetu, au-dessus de la chute d'eau de l'espoir. Les cinq finalistes étaient Lion, Eléphante, Singe, Girafe et Humain.

Comme d'habitude, les concurrents arrivèrent avec leurs supporters. Singe arriva en premier. Personne ne put bien voir comment il arriva car il sautait de branche en branche. L'effet fut spectaculaire: toute la famille Singe arriva comme un cirque à la chorégraphie impeccable. Le suivant fut Lion qui n'aimait pas faire de cérémonie et qui arriva seulement avec son épouse. Il regarda fièrement autour de lui en pénétrant dans l'arène. Eléphante et Girafe étaient des amies assez proches et elles arrivèrent presque en même temps. Eléphante arriva en mâchonnant une branche tandis que Girafe grignotait quelques feuilles sucrées. Humain arriva en dernier. Il était seul et un objet pendait à sa taille.

Le maître des cérémonies, Ecureuil, annonça que la compétition commençait. Selon le règlement, les concurrents pouvaient pénétrer dans l'arène dès qu'ils se sentaient prêts. Eléphante entra en premier et démontra son pouvoir en creusant un grand trou, en déplaçant beaucoup de poussière et en faisant beaucoup de bruit. Girafe arriva ensuite et ne fit que de petites modifications à sa danse du pouvoir. Mais l'air était joli. Elle dansa gracieusement puis retourna s'asseoir. Singe intervint ensuite avec ses bonds acrobatiques de branche en branche mais personne ne sembla impressionné. Lion rugit pour montrer son pouvoir. Mais les animaux avaient déjà entendu ce rugissement de nombreuses fois et il n'en effraya pas beaucoup.

Le nouveau concurrent, Humain, passa en dernier. Humain entra dans l'arène et regarda autour de lui. Le silence se fit parmi les animaux. Lentement, Humain détacha quelques choses de sa taille et le brandit. On entendit alors des claquements sonores. Tout à coup, presque tous les autres concurrents furent en sang. Lion boitait et Singe détala, du sang jaillissant de son oreille. Même Eléphante semblait impuissante. Elle était assise là avec sa trompe qui saignait et émettait des sons qui ressemblaient à un rire sanglotant. Humain se mit à rire et repartit lentement vers la forêt.

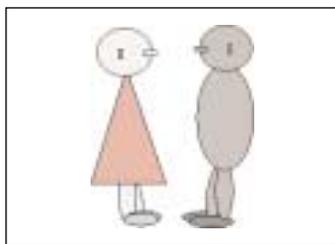
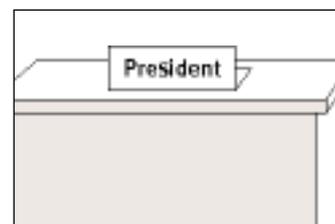
Cette nuit-là, tous les animaux se réunirent. Humain n'était pas invité. Les animaux se demandèrent ce qui était arrivé à Humain. Pourquoi avait-il essayé de tuer les animaux alors qu'il ne voulait pas les manger? Certains animaux pensaient qu'Humain était différent parce qu'il marchait sur ses deux pieds. D'autres disaient qu'il souffrait peut-être d'une maladie rare, le "complexe de supériorité". Les animaux décidèrent de faire une enquête sur Humain. Chien et Chat furent chargés d'étudier Humain et de faire un rapport. Mais depuis ce temps, il n'y a pas eu d'autres compétitions. Chien et Chat semblent aimer vivre avec Humain, à partir du moment où ils ont accepté de se soumettre à son contrôle. Ils n'ont jamais fait de rapport.



## Document 3.5 LES SOURCES DU POUVOIR

Le **pouvoir** peut être utilisé pour des objectifs destructifs ou constructifs. Si nous définissons le mot pouvoir dans un sens large, comme les moyens d'influer sur le comportement d'autres personnes, nous pouvons voir d'autres endroits où les individus et les groupes ont un pouvoir, ce qui peut nous aider à utiliser ces sources de pouvoir pour corriger les déséquilibres et les injustices.

Le **pouvoir dû à la position** est basé sur le rôle ou la position qu'une personne occupe dans la société. Il est transféré d'une personne à une autre quand celles-ci prennent ou quittent le rôle. Par exemple, les présidents ou les premiers ministres des pays ont un pouvoir dû à leur position et non à leurs caractéristiques personnelles ou à leur classe sociale.



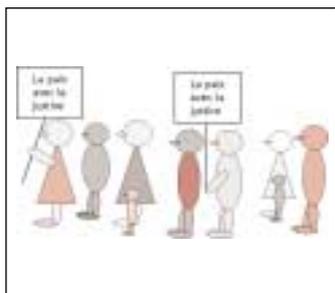
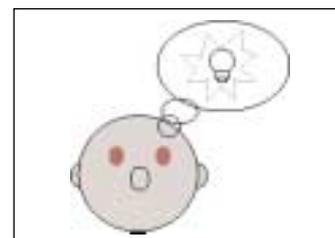
Le **pouvoir relationnel** ne se trouve pas dans un individu particulier, mais c'est une propriété des relations sociales. Par exemple, quand on écoute parler un ami et qu'on respecte son opinion, on lui donne un pouvoir. De la même manière, s'il vous écoute et respecte votre opinion, c'est à vous qu'il donne le pouvoir. Le pouvoir dans les relations est fluide et difficile à mesurer. Il peut être étendu ou limité.

Le **pouvoir de la force** concerne la force physique et les mécanismes coercitifs (comme le pistolet dans la parabole du pouvoir de l'Humain dans l'activité 3.9. Les individus peuvent utiliser leur propre force ainsi que des armes, des armées, la police et les prisons pour imposer leur volonté aux autres.



Le **pouvoir du statut** vient de la richesse et de la position sociale dans une société. Des individus peuvent utiliser leur argent ou leurs liens sociaux et familiaux pour maintenir une situation qui est à leur avantage ou obtenir ce qu'ils veulent. Par exemple, les rois et les reines reçoivent le pouvoir royal du fait de leurs liens familiaux.

Le **pouvoir de la connaissance et de l'expertise** correspond au crédit ou à l'influence supplémentaire qu'on ceux dans la société qui ont une connaissance ou une expertise particulière, comme les médecins, les juristes, les enseignants, les ingénieurs ou les mécaniciens, ont une source de pouvoir qui vient de ce qu'ils savent. Leur pouvoir leur vient de ce qu'ils savent.



Le **pouvoir d'un groupe** vient du fait que des gens agissent ensemble au service d'une cause. Il renvoie au pouvoir des personnes en tant que membres d'un groupe. Par exemple, les syndicats et les manifestations de masse ont un pouvoir du fait de leur nombre.

Le pouvoir est aussi affecté par la culture. Comment ces sources de pouvoir sont-elles affectées par la culture? Pouvez-vous identifier d'autres types de pouvoir?

## **MODULE 4: CONCEPTS DE L'ÉDIFICATION DE LA PAIX**

### **– PRINCIPES ET CADRES CONCEPTUELS**

**Lecture suggérée:** *Travailler pour la réconciliation, un guide Caritas*, 1.1 et 1.3 pp. 1-8 et 16-21).

### **Concepts et contenu de base**

Édification de la paix

Genre et Édification de la paix

Édification de la paix, où?

Édification de la paix, quand?

Activités d'édification de la paix

Cinq principes opératoires pour l'édification de la paix

Un cadre intégré pour l'édification de la paix

Activités

4.1 Édification de la paix: où et quand?

4.2 Parole: l'enfant et le jardin

4.3 Secours d'urgence et édification de la paix

Documents

4.1 Édification de la paix: où?

4.2 Édification de la paix: quand?

4.3 Cinq principes opératoires pour l'édification de la paix

4.4 L'enfant et le jardin

4.5 Un cadre intégré pour l'édification de la paix

4.6 Étude de cas: Secours d'urgence et édification de la paix

### **Plan d'ensemble**

Ce module combine des concepts de base de l'édification de la paix et des possibilités pratiques d'appliquer les concepts. Les concepts de base comprennent l'identification du lien entre l'édification de la paix et le développement, quand et où se fait l'édification de la paix, les divers rôles des artisans de paix, la nature de l'édification de la paix, qui est tournée vers les relations, quelques principes opérationnels de base, un cadre intégré pour identifier les activités d'édification de la paix et un élément de création de vision.

Durée minimum de la formation: 3 heures (comprenant le contenu de base et une activité sur Édification de la paix: quand et comment?)

Durée maximum de la formation: 1 1/2 jour (comprenant tout le contenu et des activités choisies).

### **CONCEPTS ET CONTENU DE BASE**

**Notes pour le formateur:** Ce module est très analytique. Il s'agit de présenter aux participants de nouveaux cadres conceptuels pour l'édification de la paix. Pour que les participants continuent à s'impliquer, il faudra inclure des activités pour dynamiser le groupe, pour ne pas faire que de l'analyse et pour maintenir leur attention sur le sujet. Dans ce module, il y a quelques activités permettant d'appliquer les concepts et on trouvera des applications plus soutenues dans le module 6. Il est important d'alterner des mini-cours sur le contenu et des activités qui peuvent être de courtes activités dynamisantes (cf. Section III, 3.4, Compétences d'animation et de formation), ou l'une des activités plus longues qui sont présentées dans ce module. Dans l'idéal, il faudrait que les mini-cours ne durent pas plus de 20 à 30 minutes, sinon les auditeurs risqueraient d'être moins attentifs (cf. Section III, formation d'adultes).

Si l'on fait une formation d'une journée sur les principes de l'édification de la paix, une bonne manière de démarrer la formation sera de commencer par une activité pour faire connaissance. Une vision claire du programme pourra motiver les participants pour qu'ils continuent à s'engager dans l'édification de la paix.

## *Edification de la paix*

La parabole de la carrière: Un jour, une femme traversa une carrière et demanda à trois ouvriers différents ce qu'ils faisaient. Le premier ouvrier répondit: "Je casse des pierres." La femme continua sa marche dans la carrière et posa la même question à un deuxième ouvrier. Celui-ci répondit: "Je gagne ma vie." Elle continua sa route et posa la même question à un troisième ouvrier. Il répondit: "Je construis une cathédrale!"

Les trois réponses des ouvriers de la carrière nous aident à comprendre notre travail dans l'édification de la paix. Quelquefois nous cassons seulement des pierres et nous sommes concentrés sur la tâche immédiate, qui est un travail très dur. Quelquefois, l'important, c'est de gagner notre vie, ce qui est important pour notre survie et pour la survie et la santé de notre famille. Quelquefois, nous comprenons que notre travail fait partie d'une vision plus large qui implique de nombreux autres ouvriers: casser des pierres est l'un des éléments de la construction d'une magnifique cathédrale et travailler à des relations locales et à des programmes locaux est l'un des éléments de l'édification d'une paix durable dont beaucoup de gens pourront profiter.

On dit que les astronautes ont une "conscience mondiale instantanée" quand ils vont dans l'espace. En regardant la terre, ils voient la nature intime du monde et découvrent que nous sommes tous connectés au niveau mondial. C'est le même concept que la construction d'une cathédrale. Comment réussir cela? C'est là le défi pour les artisans de paix: avoir une vision d'ensemble, mais savoir aussi se concentrer sur les tâches immédiates.

*L'édification de la paix* est le projet à long terme de construire des communautés et des sociétés stables et pacifiques. Il faut pour cela construire une fondation solide de justice et de réconciliation. La façon dont on bâtit sur cette fondation est très importante. Il faut que ce processus renforce et restaure les relations et qu'il transforme les institutions et systèmes injustes. Ce qui est unique dans l'édification de la paix, c'est la priorité donnée aux relations et au processus pour atteindre la justice et construire la paix. Dans le travail de développement il faut pour cela faire attention à la



manière dont se passent les relations et les prises de décisions dans les projets. Plutôt que de s'intéresser seulement à des moyens d'améliorer la production alimentaire ou de construire de nouvelles habitations, l'édification de la paix insiste sur le développement de relations justes avec les partenaires et les bénéficiaires des programmes, ce développement étant partie intégrante de l'établissement d'une paix durable dans des zones sujettes au conflit. Si l'on comprend l'édification de la paix de cette manière, on pourra regarder les projets et programmes de développement d'un regard neuf (Lederach, 1997, 2001).

Si l'on base l'édification de la paix sur les relations, cela signifie que l'on s'engage dans un processus qui respecte les capacités et les talents qu'apporte chaque personne aux projets et à la programmation. Les relations sont bâties sur la confiance entre les employés et les partenaires et entre les groupes en conflit. Les relations aident aussi à fortifier et à soutenir les gens dans le processus de changement social. Pour respecter pleinement ceux avec qui l'on travaille, on doit s'engager avec eux dans le processus de programmation et déterminer ensemble les objectifs, les moyens de les atteindre et les façons de les évaluer. Si

l'importance est mise sur les relations, alors la participation en est une suite logique.

Pour être tout à fait présents dans les relations, nous devons apporter nos connaissances et nos talents à la collaboration tout autant que demander et utiliser les connaissances et les talents de ceux qui sont autour de nous. Il faut pour cela que nous respections et écoutions ceux qui sont autour de nous et que nous incorporions leur feedback tout en partageant nos propres idées.

Pour aider à clarifier notre compréhension de l'édification de la paix et de la manière dont elle est plus directement en lien avec la réflexion stratégique sur la programmation, ce module présente plusieurs cadres utiles. L'un de ces cadres demande où nous pouvons intervenir et l'autre examine l'organisation dans le temps des interventions dans des situations tendant au conflit violent ou quand nous pouvons intervenir. Cela sera suivi d'une analyse d'activités possibles d'édification de la paix.

## Genre et édification de la paix

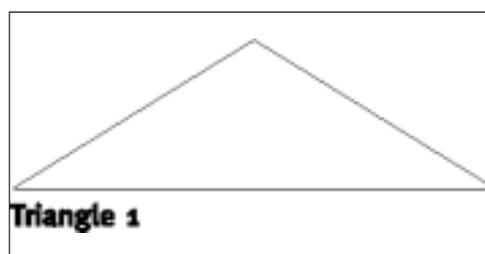
Les femmes comme les hommes ont un rôle important à jouer dans l'édification de la paix (pour une discussion du genre et du conflit, cf. Module 3, Genre, enfants et conflit, et pour une discussion des questions de genre dans la formation, cf. Section III, 3.5, dynamique de groupe). Les rôles que jouent les hommes et les femmes dans l'édification de la paix ne sont peut-être pas tout à fait les mêmes et ils seront différents selon le lieu et la culture, mais il faut à la fois les hommes et les femmes pour que l'édification de la paix puisse durer. Dans une approche de l'édification de la paix centrée sur les relations et dirigée par le processus il faut inclure les hommes et les femmes, ainsi que les gens d'origine ethnique ou de religion différentes.

Les gens ont souvent l'impression que les femmes sont des artisans de paix naturels, mais ce n'est pas toujours le cas. Il n'est pas toujours vrai non plus que les hommes soient des fauteurs de guerre naturels. Cependant, les hommes et les femmes vivent souvent les conflits violents de manière différente, comme cela a été noté dans le Module 3. Les hommes et les femmes peuvent aussi être impliqués de manière différente dans la prise de décisions sociales, économiques et politiques, avant, pendant et après le conflit. De plus, les inégalités des rôles de genre peuvent attiser les conflits à l'intérieur de communautés sortant d'une guerre civile ou peuvent faire partie des injustices sociales qui doivent être résolues pour construire une paix durable dans un pays ou une région. Tous ces points montrent bien à quel point l'analyse de genre est importante dans le travail d'édification de la paix.

La programmation en édification de la paix doit se concentrer sur les besoins uniques des hommes et des femmes dans les conditions locales ainsi que sur leurs besoins communs afin d'aider à revitaliser la communauté et à réussir une paix durable et juste. Si l'on inclut une analyse de genre dans l'identification des activités d'édification de la paix (voir ci-dessous) et du moment et du lieu où démarrer un travail d'édification de la paix, cela permettra de faire une analyse complète du contexte et donc de réussir les activités de programme.

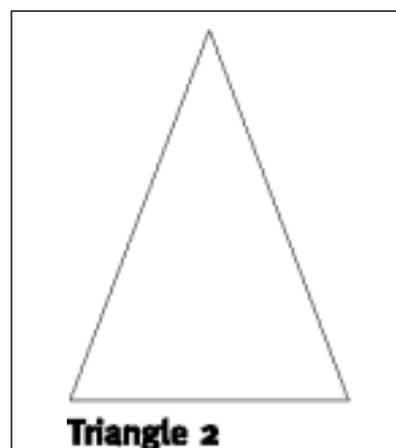
## Edification de la paix, où?

Si l'on essaie de visualiser la manière dont sont structurées nos sociétés, on peut les imaginer comme un triangle. Le triangle peut avoir des tailles différentes; il peut être large à la base et avoir un sommet peu élevé, comme le triangle 1. Ou il peut avoir une base plutôt étroite et un sommet très élevé. Si c'est un triangle assez plat, alors, il y a moins de gens dans des positions de pouvoir et la plupart sont au niveau des communautés de base. Si c'est un triangle haut et étroit, alors, il a beaucoup de gens à tous les différents niveaux, bien qu'il y en ait un peu plus à la base qu'au niveau moyen et un peu plus au milieu qu'au niveau supérieur.



Quel que soit le type de triangle, la section à la base du triangle représente les communautés locales et les autorités communautaires. Les organisations Caritas locales travaillent généralement avec ces autorités. La section moyenne du triangle représente les autorités au niveau intermédiaire. Ce sont des gens qui sont respectés. Il peut s'agir des responsables des ONG, des leaders politiques et ethniques et d'autres. Le haut du triangle représente les autorités au niveau le plus élevé, ceux qui sont les plus visibles: les membres du gouvernement, les militaires et les chefs religieux, entre autres.

Le triangle de l'édification de la paix est représenté page 7 de *Travailler pour la réconciliation*, et en document pour l'activité 4.1, Edification de la paix: Où et quand?



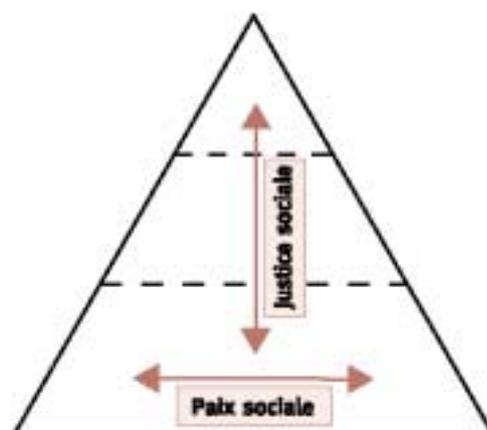
En utilisant ces trois niveaux comme guides, on peut identifier différents niveaux de la société qui peuvent être ciblés par la programmation d'édification de la paix (Lederach, 1995, 1997): on peut travailler avec des autorités des communautés de base, avec celles de niveau intermédiaire et avec des responsables du niveau supérieur, soit séparément, soit de façon coordonnée. Un travail à un niveau n'exclut pas les autres. En fait, pour réussir une programmation d'édification de la paix plus complète (cf. la discussion ci-dessous et dans le Module 6), mieux vaut travailler à tous ces niveaux.

Généralement, dans les situations d'injustice sociale, il est particulièrement important de travailler avec les dirigeants à tous les niveaux parce que c'est là que des groupes sont exclus de l'autorité et empêchés de prendre des décisions pour leurs propres communautés et groupes. On peut en partie comprendre la justice sociale et distributionnelle comme faisant partie d'une distribution inégale verticalement à l'intérieur du triangle (cf. figure 4.1). Les autorités au niveau le plus haut, qui ne doivent pas de compte à ceux qui sont à des niveaux plus bas de l'organisation sociale, poursuivent souvent des bénéfices excessifs pour eux-mêmes, aux dépens de ceux qui sont en dessous d'eux. Ils ne permettent pas aux citoyens d'avoir leur mot à dire sur qui devrait les représenter au gouvernement ni sur la façon dont ils devraient être représentés. En agissant ainsi, ils violent le concept de subsidiarité de l'Enseignement social catholique. Pour qu'il y ait de la justice, il faut accorder aux autorités du plus haut niveau, au sommet du triangle et aux participants des communautés de base, en bas du triangle, la même dignité et un respect égal.

Des groupes présents de chaque côté du conflit sont représentés à chaque niveau du triangle. Selon l'intensité du conflit, ces groupes seront plus ou moins bien intégrés. Si le conflit est très intense et marqué par la violence, la société sera très divisée et il n'y aura presque aucun mouvement entre les groupes, y compris au même niveau. Les gens qui se déplacent quand même entre les groupes et qui rencontrent d'autres personnes de l'autre côté de la ligne de démarcation du conflit sont appelés "traîtres" par ceux de leur communauté et "espions" par ceux de la communauté ennemie. Si le conflit en est à un niveau où les tensions sont faibles, les gens peuvent se déplacer facilement à travers les lignes sociales.

Cependant, quand les conflits sont pris dans la spirale de la violence, il devient extrêmement difficile de parler, et plus encore de faire des réunions avec des gens qui

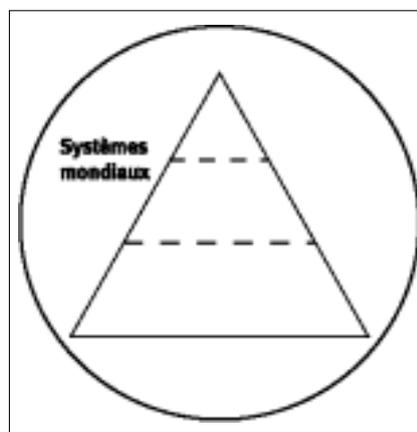
**Figure 4.1 - Le paix et la justice dans le triangle de l'édification de la paix**



viennent de groupes ethniques, religieux ou politiques différents. Une manière de définir la paix sociale est donc le fait que les gens peuvent se déplacer horizontalement à travers les divisions de leur pays ou de leur région.

Une édification de la paix réussie permet aux gens de se déplacer horizontalement et verticalement à l'intérieur de leur société (Lederach, 1997). Le Module 6 discute du développement de programmes qui aident les gens à faire cela et qui bâtissent sur la base des capacités locales.

Il est important de noter que l'utilisation de ce modèle en triangle n'est qu'une des manières de représenter nos sociétés. Il montre comment nous sommes organisés socialement mais ne nous dit pas comment changer cette organisation. Le modèle ne montre pas l'action dynamique qui a lieu à l'intérieur du triangle à l'intérieur des groupes aux différents niveaux, comme il est discuté dans Niveaux et dynamique du conflit, dans le Module 3. Il ne montre pas non plus les relations entre les sociétés, comme les relations entre les gouvernements, l'Eglise mondiale, les organisations internationales ou les sociétés multinationales – des relations à l'extérieur de la pyramide – qui sont aussi discutées dans le Module 3. Pour comprendre le concept de solidarité mondiale de l'Enseignement social catholique, et pour comprendre comment changer des systèmes sociaux, il faut sortir de ce diagramme et observer le contexte plus large. Il est possible de faire cela visuellement en ajoutant d'autres triangles ou en dessinant un cercle autour du triangle (comme montré dans le cadre) pour montrer que chaque Etat est une partie d'un contexte mondial plus large. Même en tenant compte de ces limites, le triangle offre un outil très utile pour évaluer ce sur quoi les programmes d'édification de la paix peuvent se concentrer. La prochaine section examinera cela plus en détail.



## *Edification de la paix, quand?*

Comme cela a été discuté dans Niveaux et dynamique du conflit, dans le Module 3, les conflits ne sont pas statiques mais changent avec le temps. Parfois ils augmentent en intensité et en violence, parfois ils diminuent. A chaque étape, il y a des possibilités de types particuliers de travail d'édification de la paix. En bref, les cinq étapes du conflit identifiées dans les Modules 3 sont:

**Collecte de combustibles/ conflit potentiel.** Au début, on collecte des combustibles pour le feu. Certains de ces combustibles sont plus secs que d'autres, mais il n'y a pas encore de feu.

**Le feu commence à brûler/ confrontation.** Durant la seconde étape, une allumette est allumée et le feu commence à brûler. Généralement une confrontation entre les parties, comme une grande manifestation, joue le rôle de l'allumette et met rapidement feu aux combustibles secs qui attendaient.

**Flambée/ crise.** Durant la troisième étape, le feu brûle aussi loin et aussi vite qu'il le peut, devenant incontrôlable. A ce niveau, le conflit atteint une crise, et, tout comme le feu, le conflit consomme le combustible qui l'alimente.

**Les braises/ conflit potentiel.** A un certain moment, le feu diminue, les flammes disparaissent en grande partie et seules les braises continuent à rougeoier une fois que la plus grande partie du combustible a été consommée. A ce moment, les conflits peuvent soit continuer à s'éteindre ou, si on rajoute du combustible, se rallumer.

**Feu éteint/ régénération.** A la cinquième étape, le feu est enfin éteint et les charbons sont même froids. A ce stade, il est temps de se concentrer sur d'autres choses que le feu et de reconstruire et d'aider à régénérer ce qui a été perdu.

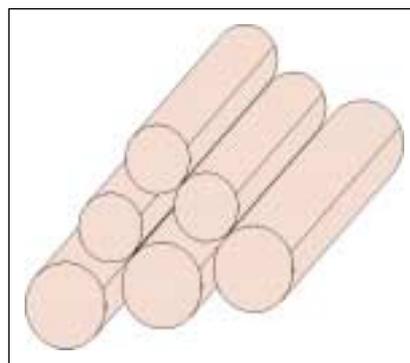
**Notes pour le formateur:** Si ces étapes du conflit paraissent relativement claires sur le papier, elles sont très embrouillées dans la réalité et il n’y a pas de limites claires de temps ou de niveau pour les interventions. L’activité 4.1, Edification de la paix, où et quand? met ces cadres en action pour aider à déterminer les étapes du conflit et les niveaux d’intervention. Il y a deux documents que les participants pourront utiliser comme modèles pour identifier les activités et possibilités d’édification de la paix.

## *Activités d’édification de la paix*

En utilisant la métaphore du feu pour les différentes étapes d’un conflit, on peut identifier plusieurs tâches et activités qui attendent les artisans de paix. Ci-dessous quelques possibilités qui peuvent être utilisées comme exemples pour l’activité 4.1.

### **L’édification de la paix dans la première étape: Transformer les combustibles et empêcher le feu**

A cette étape, la situation est quelque part entre une paix apparente en surface et une tension sociale importante. Dans des zones où un conflit violent est possible, on voit souvent des gens demandant un changement social et on les voit comme les éléments les plus “inflammables” ou dangereux, du fait de leur visibilité. Cependant, ceux qui tentent de maintenir un statu quo injuste sont également dangereux, bien que moins visibles quand ils poussent dans la direction opposée de ceux qui réclament un changement. A ce stade, il y a un certain nombre de tâches et d’activités pour les artisans de paix.



L’une des activités possibles est de s’engager dans un travail de réduction des préjugés avec des groupes à tous les niveaux de la société, des responsables nationaux aux membres des communautés locales et aux enfants des écoles. Les activités de réduction des préjugés consistent à identifier et à changer les attitudes négatives vis-à-vis de groupes ethniques, religieux, politiques ou autres qui ne sont pas aimés. La réduction des préjugés est une forme de prévention des conflits violents parce qu’elle réduit une source de tension dans les sociétés et encourage les gens à mieux accepter les autres et leurs différences ethniques, culturelles, religieuses et physiques.

Une autre activité d’édification de la paix, à ce stade, est la formation à la résolution des conflits, adaptée à la culture. La formation à la résolution des conflits est conçue pour aider à améliorer les schémas de communication et à donner aux gens d’autres outils pour gérer les conflits de façon productive, pour gérer leurs différences sans avoir recours à la violence. Les gens à tous les niveaux et à tous les stades du conflit peuvent apprendre et utiliser ces capacités. Les capacités de résolution des conflits comprennent la médiation, la négociation, la résolution de problèmes et l’arbitrage (cf. Module 5). Les artisans de paix peuvent soutenir les capacités locales et nationales à faire face aux conflits sur la base de modèles culturels, comme remettre en vigueur l’utilisation de chefs respectés comme intermédiaires (cf. Module 6 pour une discussion des connecteurs et diviseurs dans le conflit). Ces capacités locales et nationales peuvent développer de nouvelles structures pour permettre l’expression et la résolution des doléances sans que les parties n’aient recours à la violence. Un autre rôle est d’aider au dialogue entre les autorités du niveau supérieur. Des agents pour la paix peuvent offrir leurs “bons offices” pour des réunions entre les responsables ou ils peuvent jouer le rôle d’intermédiaires.

Une troisième activité d’édification de la paix lors de la première étape, est un plaidoyer non-violent ou une formation au plaidoyer non-violent. Souvent il y a, pendant la première étape, des problèmes cachés pouvant mener au conflit comme l’absence de droits humains ou une violence structurelle (cf. Niveaux et dynamique du conflit, dans le Module 3). Avant qu’on

ne puisse atteindre une paix juste et durable, ces questions structurelles doivent être corrigées. Le plaidoyer attire l'attention du public sur des problèmes d'injustice qui ne sont peut-être pas bien compris et utilise le pouvoir des groupes (cf. Module 3, Pouvoir), ce qui aide à atténuer des déséquilibres de pouvoir politique ou économique sans avoir recours au pouvoir de la force violente. Le plaidoyer et la formation au plaidoyer sont généralement dirigés vers les autorités des communautés de base et celles des niveaux intermédiaires parce que le plaidoyer leur donne un autre moyen de rechercher la justice sociale. Le plaidoyer augmente le niveau de tension dans les sociétés parce qu'il met au jour des questions suscitant la controverse et qu'il menace de changement ceux qui sont au pouvoir – les gens au pouvoir sont confrontés à la possibilité de perdre leur pouvoir et leurs avantages. L'édification de la paix, qui donne la priorité aux relations et aux processus, insiste sur l'importance d'un processus non-violent visant à restaurer les relations rompues et à transformer les injustices. Pour que le plaidoyer puisse empêcher le conflit violent, il faut avoir conscience de l'augmentation des tensions et agir autant que possible pour permettre l'utilisation de moyens alternatifs pour gérer les conflits afin qu'il n'y ait pas d'éruption de violence. Il existe de nombreux matériels de formation spécifiquement pour le plaidoyer (cf. Annexe A).

L'éducation et la formation aux droits de l'homme sont des activités d'édification de la paix durant la première étape du conflit et elles sont souvent liées au plaidoyer. Il s'agit surtout ici de faire prendre conscience de ce que devrait être une société juste en déterminant les droits et les responsabilités qu'ont les gens. L'éducation, la formation et le plaidoyer sur les droits de l'homme peuvent se faire avec des groupes à tous les niveaux du triangle de l'édification de la paix.

Des projets de *développement économique et agricole* sont des activités d'édification de la paix possibles durant la première étape s'ils aident à transformer des injustices structurelles, des iniquités sociales et contribuent à bâtir des relations traversant les lignes de tension. Les projets de développement peuvent impliquer des participants venant de communautés opposées de manière à construire des ponts entre les communautés, à transformer leurs relations, à empêcher les conflits violents et à poser les fondations pour une paix juste.

**Notes pour le formateur:** Les organisations de Caritas et l'Eglise ont la possibilité de jouer un rôle prophétique dans la prévention de la violence en s'attaquant de façon proactive aux questions sous-jacentes de l'injustice durant cette étape.

▲ Conflit et destruction au Moyen Orient. Photo: CRS.

## **Edification de la paix à la deuxième étape: Limiter ce qui peut mettre le feu et empêcher les flammes de s'étendre**

La deuxième étape peut être l'occasion qu'attendaient ceux qui cherchent le changement social pour transformer la structure du pouvoir ou le système politique. Mais c'est aussi le moment où ceux qui ont le pouvoir s'y accrochent désespérément et tentent de maintenir le statu quo. Parmi les exemples d'actions qui déclenchent le conflit on peut citer l'arrestation de leaders de la communauté, des décisions de justice, des marches de protestation et des assassinats. La méthode d'action sociale et le type de pouvoir qu'utilisent les gens augmentent ou diminuent la probabilité que le conflit en arrive à la violence. Si une partie utilise la force armée, l'autre partie risque beaucoup plus d'y avoir aussi recours en représailles. La dynamique de la confrontation sera aussi différente s'il s'agit d'un événement isolé ou d'une série d'événements.



Parmi les rôles possibles pour les artisans de paix à ce stade, il y a le plaidoyer non-violent et la formation au plaidoyer non-violent, comme ci-dessus. Les efforts de plaidoyer peuvent avoir lieu dans un pays particulier, dans une région ou faire partie d'un effort mondial. Par exemple, le plaidoyer destiné à empêcher les pays de produire et d'utiliser des mines antipersonnel se faisait à l'origine à l'intérieur des pays. Mais il est devenu un mouvement international qui a réussi à faire bannir les mines antipersonnel à une convention internationale en 1997. Les efforts de plaidoyer comme le mouvement contre les mines antipersonnel visent les autorités de haut niveau, dont les membres des gouvernements, mais sont la suite d'efforts de plaidoyer menés auparavant avec les groupes des communautés locales de base et les autorités des niveaux intermédiaires.

L'éducation et la formation aux droits de l'homme sont aussi des activités d'édification de la paix qui peuvent continuer durant la deuxième étape. Les gens auront peut-être plus conscience de leurs droits durant cette étape du conflit, mais il faudra faire plus de travail d'éducation, de formation et de plaidoyer pour arriver à une société juste.

Des activités très importantes à ce stade consistent à encourager les capacités locales d'édification de la paix et à s'engager dans des formes alternatives de résolution de conflits. Ces activités peuvent aider à canaliser le mouvement pour le changement dans des voies non-violentes qui produiront quand même un changement mais qui empêcheront la violence massive, les morts et les épreuves. Pour être efficaces, ces capacités de paix et de résolution de conflits doivent être développées aux trois niveaux d'autorité. On peut faire des actions spécifiques, comme des ateliers de résolution de conflit et de résolution de problèmes. La résolution de problèmes est utile pour trouver des alternatives et des solutions créatives au conflit.

Durant la deuxième étape du conflit, les projets de développement *économique et agricole* peuvent continuer à être des activités d'édification de la paix. Ces projets sont importants pour aider à procurer des moyens d'existence et pour construire des structures alternatives pour des sociétés plus justes. Il est cependant crucial que ces projets travaillent à bâtir des relations entre les parties en conflit et s'attaquent aux problèmes sous-jacents d'injustice. Si ces relations et ces systèmes ne sont pas abordés, tout le travail consacré à la création de programmes de qualité risque d'être perdu dans le chaos de la violence qui éclate souvent. Les projets de développement peuvent être des activités d'édification de la paix s'ils impliquent des participants de communautés opposées de manière à bâtir des ponts entre les communautés, transformer leurs relations, empêcher le conflit violent et poser les fondements d'une paix juste.

Un autre type d'activité d'édification de la paix à ce stade est d'offrir des médias alternatifs et d'autres sources de communication. Il peut s'agir d'appuyer des journaux ou des bulletins qui disséminent des messages de paix en déboulonnant le mythe de l'"ennemi", par des histoires de gens qui tendent la main aux autres de l'autre côté des lignes de conflits, par des discussions de ce qui est nécessaire pour la justice et la miséricorde, ou des forums pour un

débat sain. Des stations de radio et de télévision peuvent aussi être utilisées pour faire passer des messages de paix au lieu de messages de guerre, ou pour faire mieux comprendre les points de vue opposés (pour des idées, voir les ressources supplémentaires dans l'Annexe A).

### **L'édification de la paix lors de la troisième étape: Limiter les dégâts**

A la troisième étape, le conflit violent prévaut. La guerre est la forme la plus organisée de conflit violent qui implique les gouvernements officiels et des combats militaires fortement armés. Les guerres civiles ou guerres "ethno-politiques" (Gurr, 193) sont aussi dévastatrices et font souvent un plus grand nombre de morts ou de blessés civils ou qui ne sont pas membres des forces combattantes. Durant la dernière décennie du XX<sup>e</sup> siècle, les conflits à l'intérieur de pays comme le Rwanda, l'ancienne Yougoslavie et l'Angola ont fait un nombre effrayant de victimes. Des vies, des êtres chers, des foyers et des communautés ont été consumés dans ce terrible type de feu. Au point culminant des conflits violents, il y a des activités uniques, mais difficiles et souvent dangereuses pour les artisans de paix. Certaines de ces activités sont du domaine des capacités de Caritas et d'autres ONG, certaines non.



Un type d'activités d'édification de la paix est le maintien de la paix. Celui-ci implique de mettre des forces militaires gouvernementales, souvent sous le drapeau des Nations Unies (ONU) dans un conflit, entre les parties en guerre. Ces troupes peuvent empêcher une escalade du conflit et donnent aux groupes un espace physique et social pour ouvrir des négociations politiques au lieu d'une confrontation violente.

**“(Ce sera) leur invocation: ‘Gloire à toi, Ô Dieu!’ leur salutation: ‘Paix’ et la fin de leur invocation: ‘Louange à Dieu, Seigneur des mondes!’”**

(Sourate X: 10)

Une autre activité possible durant cette étape du conflit consiste en un plaidoyer destiné à mettre la pression sur les chefs des parties en conflit pour qu'ils arrêtent la violence. Ce type de plaidoyer peut être fait de l'extérieur ou de l'intérieur du pays. Les activités de plaidoyer international peuvent demander des sanctions de l'ONU contre un gouvernement particulier ou faire un lobbying auprès de gouvernements pour qu'ils changent leur politique étrangère. Ces efforts peuvent changer la dynamique du pouvoir à l'intérieur d'un pays ainsi que les coûts et les bénéfices de la poursuite d'un conflit violent.

Aux niveaux local et intermédiaire de l'autorité, les agents de paix peuvent agir pour atténuer ou limiter les effets de la violence. Il peut s'agir d'une présence internationale de contrôle, qui peut limiter la violence en dirigeant l'attention internationale sur les violations des droits de l'homme. Des groupes locaux peuvent aussi contrôler le nombre et le type des épisodes de violence dans leur communauté, cependant c'est souvent plus dangereux pour eux du fait de leurs connexions avec la communauté et des risques pour leurs familles.

Les activités d'édification de la paix peuvent aussi encourager le dialogue et la coopération à travers les lignes de conflit durant cette étape du conflit. Les artisans de paix peuvent jouer le rôle d'intermédiaires, en faisant naître une confiance suffisante chez les chefs des parties en conflit pour commencer soit à transmettre des messages d'un chef à l'autre, soit d'offrir leurs "bons offices" pour que les chefs puissent se rencontrer en terrain neutre. Comme ils font partie d'une organisation religieuse, les employés de Caritas sont souvent très bien placés pour commencer un *dialogue entre les religions*.

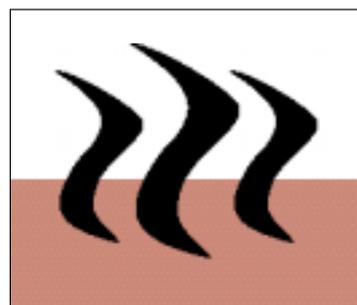
Une autre activité qui peut démarrer à ce stade du conflit et continuer durant les deux prochaines étapes, est le soutien psychologique et la guérison des traumatismes. Les gens qui sont soit impliqués directement dans les combats et perdent des membres ou qui sont impliqués indirectement et perdent des êtres chers, sont soumis à un fort traumatisme et à un grand stress (cf. modules 2 et 3). Il est important de les aider à faire face à leur traumatisme de manière appropriée à leur culture.

Les activités de médias et de communication mentionnées ci-dessus durant la deuxième étape deviennent encore plus importantes durant la troisième étape où la plupart des médias se concentrent de façon superficielle sur des détails sordides des événements du conflit et incitent souvent à encore plus de peur et de violence en diabolisant l'ennemi.

L'assistance et l'appui d'urgence sont souvent des activités cruciales à ce stade du conflit, car des gens sont déplacés de chez eux et ont besoin de nourriture, d'un abri et d'eau. Les activités d'assistance d'urgence peuvent être menées de manière à prendre en compte les questions d'édification de la paix à long terme (cf. la discussion des Capacités locales pour la paix dans le Module 6) et à contribuer à renforcer les groupes locaux et leurs capacité à faire des connexions et à bâtir des relations pour la paix.

### **Edification de la paix durant la quatrième étape: faire refroidir les braises**

Durant cette étape du conflit, la chaleur de la violence a diminué et, si cette violence menace encore de resurgir, il y a aussi une possibilité de rediriger les parties vers des méthodes non-violentes de changement et de résolution de conflits. Il faut énormément de travail pour faire refroidir les émotions et les haines brûlantes qui existent mais c'est durant cette étape que l'on voit la possibilité d'une transformation sociale. Les artisans de paix peuvent faire la différence pour qu'une communauté s'engage sur le chemin vers la paix plutôt que vers des nouvelles violences.



Comme durant les autres étapes, les artisans de paix peuvent faire des activités très variées.

Ils peuvent faire partie d'organisations locales pour la réconciliation et l'édification de la paix ou ils peuvent aider à développer les capacités au niveau local. Des organisations locales fortes et des réseaux d'organisations sont cruciaux pour bâtir des fondations solides pour la paix dans la communauté. Ces réseaux peuvent se développer horizontalement à travers le triangle d'édification de la paix (décrit ci-dessus), en améliorant les relations entre les groupes en conflit. Les réseaux peuvent aussi connecter les gens verticalement dans le triangle d'édification de la paix, à travers les différents niveaux d'autorité. Les réseaux permettent aux efforts de nombreux groupes travaillant dans beaucoup de communautés différentes de se joindre les uns aux autres et de créer un élan pour un processus de paix au-delà de leurs communautés individuelles.

Un autre groupe d'activités d'édification de la paix se concentre sur les projets de développement économique et agricole. Ces projets peuvent remettre en contact les gens des deux côtés des lignes de conflit et sont souvent particulièrement efficaces s'ils sont combinés à une reconstruction des infrastructures dont toutes les parties ont besoin. La reconstruction des infrastructures physiques d'un pays peut aussi transformer les relations et les structures injustes pour que ce travail ne soit pas fait en vain. Du fait de la fragilité de la paix à ce stade, des relations doivent être bâties à travers les différents niveaux d'autorité, bien que les projets économiques et agricoles se concentrent habituellement sur le niveau des communautés de base.

Le travail d'appui psychologique et d'accompagnement des traumatisés continue toujours durant la quatrième étape. Comme cela a été mentionné à la troisième étape, le traumatisme et l'appui aux traumatisés dépendent de la culture et les activités doivent donc être basées sur la culture. Il sera aussi nécessaire de fournir d'autres types d'appui physique, comme des services de santé, par exemple pour des prothèses, ou pour ceux qui ont été exposés au VIH/Sida durant le conflit.

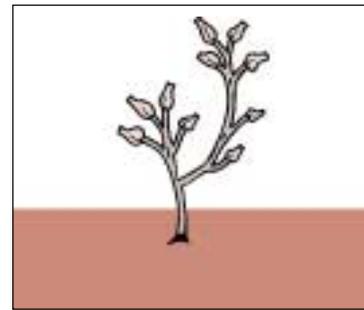
Les artisans de paix peuvent continuer à appuyer ou à développer des médias alternatifs ou d'autres moyens de communication pour partager des histoires positives et des occasions de faire la paix. A ce stade, il est important de montrer le progrès qui est fait en direction de la paix et de garder vivant l'espoir qu'une paix juste finira par arriver. L'espoir et des progrès visibles sont deux ingrédients importants pour aider les groupes à sortir de la quatrième étape et à avancer vers une paix durable et vers la réconciliation.

La démobilisation des soldats est une activité importante de l'édification de la paix. Il ne s'agit pas seulement de ramasser des armes, mais aussi d'aider les anciens soldats à trouver un emploi constructif qui leur fournisse un revenu suffisant pour vivre. La réintégration fait partie de la démobilisation mais se concentre sur leur retour et il faut pour cela une stratégie communautaire plus holistique. Une autre tâche importante est le déminage. Souvent, les mines anti-personnel empêchent l'utilisation productive des champs et menacent la vie des enfants qui jouent ou des paysans qui labourent.

Parmi les autres activités que les artisans de paix peuvent envisager à ce stade, il y a le dialogue entre les religions, la médiation et l'éducation à la paix pour les enfants, parmi beaucoup d'autres.

### **Edification de la paix à la cinquième étape: Régénération**

Cette étape du conflit est généralement appelée "post-conflit", "post-accord" parce que les dirigeants politiques ont fait quelques pas vers la paix et ont signé un accord. Cependant, il reste beaucoup de travail à accomplir pour les artisans de paix durant cette étape et il faut de très nombreuses années pour construire la paix, au moins autant qu'il en a fallu pour en arriver au conflit. De nombreuses activités citées pour la quatrième étape doivent continuer durant la cinquième étape alors qu'il n'y a plus de menace de violence.



Aider les gens à vivre avec le traumatisme de l'après-guerre reste une activité importante pour les artisans de paix ainsi que le travail avec les médias et dans la communication. Les artisans de paix peuvent aussi appuyer la réintégration des soldats et des réfugiés et personnes déplacées dans leurs communautés; la reconstruction de systèmes adéquats de gouvernance et de justice pour résoudre les problèmes quotidiens et s'occuper de l'organisation; le développement d'une éducation à la paix pour les enfants.

Après la guerre, la reconstruction des logements, des fermes, des immeubles de bureaux, des routes, et l'accès à des services de base, comme l'eau, sont nécessaires. Il est possible que cela ait commencé plus tôt, mais les conditions sont plus stables durant la cinquième étape et ce travail peut donc continuer plus facilement. Souvent, de grandes parties des infrastructures physiques, sociales, politiques et économiques d'un pays ou d'une région doivent être reconstruites. Comme cela a été mentionné ci-dessus, ces efforts peuvent continuer à construire et aider à réparer les relations en incorporant des gens venant de l'autre côté de l'ancienne ligne de conflit et en démarrant un processus qui utilise et reconnaît les contributions de chaque groupe.

Les projets de microfinance et les projets agricoles sont importants pour établir un développement économique durable. Comme ci-dessus, ces activités peuvent aussi participer à la reconstruction et à la transformation des relations en impliquant les gens dans des coopératives ou autres projets communs des deux côtés des lignes de conflits.

Le travail de réconciliation, d'appui psychosocial et de guérison entre les anciens ennemis peut commencer ou continuer. La réconciliation est un processus très long et très délicat, comme on l'a vu dans le Module 2. Les programmes qui s'occupent de réconciliation doivent être très prudents pour ne pas endommager encore plus les relations ni faire du tort à des gens qui ont déjà beaucoup souffert. Ce manuel définit la réconciliation comme un processus entre des individus, des parties en conflit et des communautés divisées (cf. Introduction et Module 2), bien que les leaders politiques tentent souvent d'incorporer un élément de réconciliation dans le processus politique. La reconnaissance publique de torts passés peut être très importante pour permettre à un pays de se reconstruire. Cependant, cela ne signifie pas forcément que les gens se sont pardonné les uns aux autres ou qu'ils sont prêts, personnellement, à essayer de dépasser les événements et blessures du passé.

Une autre manière de définir les rôles d'édification de la paix est d'utiliser le triangle des autorités pour l'édification de la paix plutôt que les étapes du conflit comme guide principal d'organisation. Les cadres ci-dessous identifient certains rôles possibles d'édification de la

paix aux différents niveaux d'intervention ainsi que le moment où ils peuvent être utilisés au mieux. Ces rôles sont similaires à ceux qui ont été définis dans *Travailler à la réconciliation* (p.7) mais comprennent aussi des suggestions d'organisation dans le temps.

Les options d'activités comprennent: 4.1 "Édification de la paix, où et quand?"

## **Cinq principes opératoires pour l'édification de la paix**

Le cadre conceptuel d'édification de la paix présenté dans ce manuel est bâti sur cinq principes de base adaptés de l'ouvrage précurseur de Lederach (1997). Ces principes fournissent des lignes directrices utiles pour concevoir et évaluer des interventions d'édification de la paix et sont utilisés dans le module 6. Ces principes sont que l'édification

### **Activités d'édification de la paix au niveau des communautés de base**

- ❖ Travailler à la résolution des conflits et à la réduction des préjugés – avant, pendant et après un conflit violent.
- ❖ Education aux droits de l'homme – avant, pendant et après
- ❖ Plaidoyer non-violent et formation au plaidoyer non-violent – avant, pendant et après
- ❖ Travail d'appui psychosocial et de guérison des traumatismes après la guerre - pendant et après
- ❖ Travail de réconciliation, y compris des commissions locales pour la paix – avant et après
- ❖ Reconstruction des infrastructures physiques – après
- ❖ Amélioration ou reconstruction de la base économique ou d'économie agricole – avant et après
- ❖ Démobilisation et réintégration des soldats – pendant et après
- ❖ Intégration des populations déplacées et des réfugiés - pendant et après
- ❖ Education à la paix pour les enfants et les jeunes – avant, pendant et après
- ❖ Secours d'urgence – pendant et immédiatement après
- ❖ Appui ou réseau avec d'autres organisations locales d'édification de la paix – avant, pendant et après
- ❖ Dialogue inter-religieux et inter-ethnique – avant, pendant et après

### **Activités d'édification de la paix au niveau intermédiaire**

- ❖ Mener des ateliers de résolution de conflits et de résolution de problèmes – avant, pendant et après un conflit violent
- ❖ Travail de réconciliation, dont des commissions de paix – avant, pendant et après
- ❖ Agir comme intermédiaire entre les parties – avant et pendant
- ❖ Appui à des réseaux de personnes intéressées par la paix – avant, pendant et après
- ❖ Dialogue inter-religieux et inter-ethnique – avant, pendant et après
- ❖ Formation à la résolution de conflits et à la réduction des préjugés – avant, pendant et après

### **Activités d'édification de la paix au niveau supérieur**

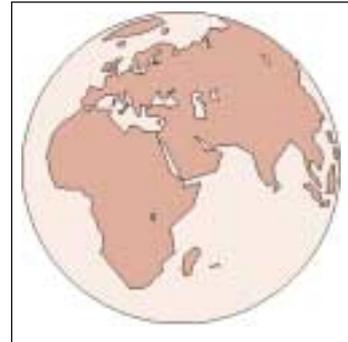
- ❖ Agir comme intermédiaire entre les parties – avant, pendant et après un conflit violent
- ❖ Plaidoyer international dans des situations de conflit violent pour un cessez-le-feu, un maintien de la paix ou d'autres mesures politiques – avant, pendant et après
- ❖ Donner un input à des négociations de haut niveau – avant, pendant et après
- ❖ Dialogue inter-religieux et inter-ethnique – avant, pendant et après

de la paix doit (1) être global, (2) renforcer des relations interdépendantes, (3) être durable, (4) être stratégique dans son focus et (5) construire une infrastructure pour la paix. Ces principes sont basés sur deux hypothèses définies au début de ce manuel, que des relations saines et des processus participatifs sont au centre de l'édification de la paix.

**Notes pour le formateur:** Ces cinq principes sont des suggestions que les organisations de Caritas pourront utiliser comme principes de base pour la programmation. Cependant, les organisations peuvent avoir besoin d'ajouter des principes ou de les transformer pour qu'ils correspondent mieux à leur travail. Par exemple, Catholic Relief Services a pris les cinq principes et en a développé dix qui étaient plus spécifiques à la programmation du CRS (ils sont disponibles sur le site Internet sur la liste de l'Annexe A).

## 1) Global

Etre global signifie que l'on doit être capable d'avoir une vision d'ensemble pour pouvoir effectuer un changement à l'intérieur de cet ensemble. Une paix durable est possible si l'on s'attaque aux multiples sources du conflit à des niveaux multiples de la société – les dirigeants au niveau des communautés de base, au niveau intermédiaire et au niveau supérieur. Cela suggère qu'il faut développer des prismes permettant d'identifier les besoins de ceux avec lesquels nous travaillons, une vision de ce pour quoi nous travaillons, les actions qui peuvent nous y mener et une conception ou un plan que nous pouvons utiliser comme guide pour y arriver.

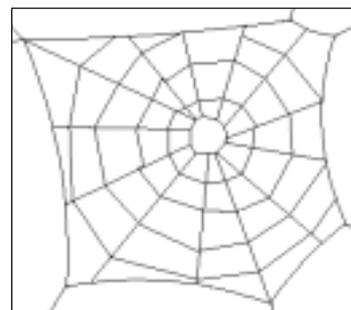


Pour faire tout cela, nous devons être capables de prendre du recul par rapport au tourbillon du travail et des crises au jour le jour autour de nous pour situer nos actions et les événements journaliers dans une vision et un objectif plus grands. Il faut pour cela une analyse approfondie du contexte de l'édification de la paix.

Nous devons être comme les astronautes mentionnés au début de ce module qui voient le tout interconnecté grâce à leur "conscience mondiale instantanée" dès qu'ils arrivent dans l'espace. Cependant, nous devons voir le tout interconnecté de la manière dont nos activités d'édification de la paix sont reliées à une vision plus large et à long terme d'une paix juste. Ou, comme la femme dans la parabole "l'Enfant et le jardin" (cf. ci-dessous, Activité 4.2), nous devons avoir une vision pour le futur et comprendre que, même si nous avons besoin de manger aujourd'hui, ce que nous plantons maintenant nous nourrira, ainsi que notre famille et notre communauté, pendant de nombreuses années.

## 2) Interdépendant

L'édification de la paix implique un système de personnes, de rôles et d'activités interconnectés. Etre interdépendant signifie être relié par ce que nous faisons ainsi que par la façon dont nous le faisons. Il n'y a aucune personne, aucune activité ni aucun niveau de la société qui soit capable de concevoir ni de réaliser la paix à lui tout seul. Toutes les choses sont liées et elles s'affectent mutuellement. Comme ce sont les gens qui sont au cœur de l'édification de la paix, nos activités sont intimement connectées à la nature et à la qualité de nos relations. L'édification de la paix construit et appuie les relations interdépendantes nécessaires pour rechercher et faire durer les changements désirés. Cela implique nécessairement de développer des processus qui forgent des relations entre des gens qui n'ont pas les mêmes opinions mais qui sont quand même interdépendants.



L'interdépendance des gens et des activités d'édification de la paix est comme une toile d'araignée. Chacun des fils est important, mais il faut beaucoup de fils pour compléter la toile. De la même manière, de nombreuses activités d'édification de la paix doivent être

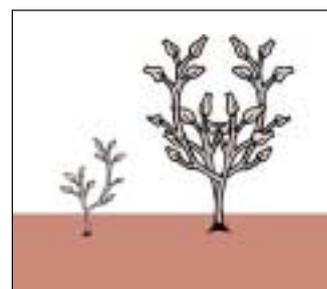
reliées les unes aux autres pour réussir la paix. Les fils d'une toile doivent être assez forts et assez collants pour maintenir la toile, même quand elle est poussée ou étirée. Comme les fils de la toile, les relations dans l'édification de la paix doivent être assez fortes et durables pour tenir, même si elles ont poussées ou étirées.

L'interdépendance est aussi illustrée dans la parabole "l'enfant et le jardin". La mère avisée comprend qu'elle et son enfant vivent dans une communauté et que ces relations sont importantes et continueront à être importantes pour ses enfants et ses petits-enfants. Alors, la femme plante des manguiers pour nourrir non seulement son propre enfant et ses descendants, mais aussi le village. Leurs vies et leur bien-être sont entremêlés – ils sont interdépendants.

### 3) Durable

L'édification de la paix est une perspective à long terme. Les conflits violents durent des générations et l'on peut imaginer que l'édification de la paix ne prendra pas moins longtemps. Pour que l'édification de la paix soit durable sur des générations, il faut que nous fassions attention à la direction où nous emmènent nos activités et notre énergie. S'il faut, pour que l'édification de la paix soit globale, que nous pensions plus loin que l'immédiat et que nous trouvions des réponses efficaces à des problèmes et à des crises pour atteindre une vision à long terme, pour qu'elle soit durable, il faut que nous réfléchissions à ce qui, dans la situation, crée une capacité durable pour répondre aux cycles récurrents de conflits et de crises et permettre de les transformer. Comme le développement durable, l'édification de la paix durable tente de découvrir et de renforcer les ressources enracinées dans le contexte local du long conflit (pour plus de détails, cf. la section sur les Capacités locales pour la paix).

L'édification de la paix durable est comme le jardin que plante la femme avisée dans la parabole "l'enfant et le jardin" (Activité 4.2). Elle achète et plante suffisamment pour procurer assez de nourriture à son enfant pour toute sa vie. Un jardin, s'il est soigné et s'il n'épuise pas la terre, crée une source de nourriture qui est durable pour les enfants, petits-enfants et arrière-petits-enfants. De la même manière, les activités d'édification de la paix doivent être bâties de telle façon qu'elles puissent durer tout au long de la vie des gens. Il faut que ce soient des activités qui poussent naturellement dans le sol, et, même si elles ont besoin de soins, tant qu'elles ne sont pas exploitées ou sur-utilisées, elles continueront à produire pour des générations.

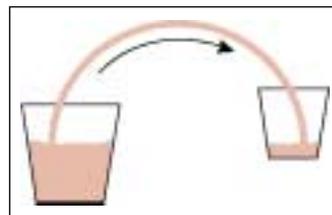


### 4) Stratégique

L'édification de la paix doit inclure une évaluation préalable et une vision globales, mais elle doit aussi avoir des actions de programmes spécifiques, stratégiquement choisies pour faire certaines choses très bien, comme l'Archevêque Oscar Romero le disait si bien dans le poème inclus dans la Section I de ce manuel. Etre stratégique signifie que l'on apprend à répondre de façon proactive à des situations sociales dynamiques qui apparaissent et à répondre aux soucis et besoins immédiats tout en renforçant en même temps un processus plus important de changement à long terme. En faisant la conception et l'évaluation initiale des actions d'édification de la paix nous devons donc à la fois répondre aux besoins immédiats et travailler pour la vision du changement qui est désirée. En faisant une évaluation initiale stratégique des actions sur lesquelles nous travaillons – y compris ce que nous faisons, quand nous nous engageons et comment nous donnons une direction à nos activités – notre travail d'édification de la paix répondra à une crise mais ne sera pas mené par elle (ces concepts de programmation stratégique sont discutés plus en détail dans le Module 8).

Etre stratégique dans la programmation d'édification de la paix, c'est comme utiliser un siphon pour mettre de l'essence dans un réservoir vide. Une fois que le tube pour siphonner est placé dans le réservoir plein, il faut aspirer juste assez pour faire monter l'essence jusqu'en haut du tube. Si on aspire trop fort on a de l'essence plein la bouche. Si on n'aspire pas assez fort, l'essence ne va nulle part. Mais une fois que le liquide a dépassé le point le plus élevé du tube,

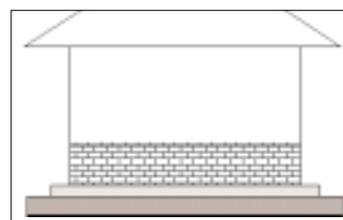
il coule tout seul dans le réservoir vide et on n'a plus rien à faire. Pour être stratégique dans l'édification de la paix, il faut mettre assez d'énergie pour démarrer les activités et les programmes, mais une fois qu'ils sont en route, s'ils sont durables, ils vont continuer tout seuls. La mère dans la parabole "l'enfant est le jardin" (Activité 4.2) offre une autre analogie pour prendre des décisions stratégiques. Elle choisit d'investir dans des cultures particulières – haricots, mangues et acajou – qui répondront à des besoins spécifiques de son enfant et de la communauté, qui continueront à produire quand elle ne sera plus là et qui représentent la meilleure utilisation de son argent. Chacune de ces décisions est une décision stratégique.



## 5) Infrastructure

Les infrastructures offrent les espaces sociaux, les mécanismes logistiques, et les institutions nécessaires pour appuyer le processus du changement et une vision à long terme de la paix. Les infrastructures offrent l'appui de base qui permet aux gens et aux processus d'édification de la paix de s'occuper des éventuelles crises immédiates tout en poursuivant patiemment le lent changement à long terme recherché. Les infrastructures d'édification de la paix sont basées sur les gens, leurs relations, et les espaces sociaux qu'ils créent, qui sont nécessaires pour la réconciliation et la transformation du conflit.

Une maison a besoin d'une fondation stable qui ne tremblera pas et ne bougera pas. Dans l'édification de la paix, nous avons besoin d'être comme cette personne qui, dans la parabole de la maison et de l'inondation (Luc, 6:48-49), a creusé profondément dans le roc pour poser des fondations solides pour sa maison. Les fondations solides ont permis que la maison ne soit pas détruite par l'inondation quand elle est arrivée. La personne peu avisée a construit sans fondation et a tout perdu dans l'inondation. Les infrastructures d'édification de la paix sont comme les fondations et les piliers qui soutiennent une maison. Dans l'édification de la paix, les fondations sont des gens, leurs relations et l'espace social dont ils ont besoin pour aider à transformer la division et la violence en plus de respect et d'interdépendance et plus d'implication et de responsabilité dans l'édification de la paix.



Pour revenir à la parabole "l'enfant et le jardin", la mère, l'enfant et les membres de la communauté qui s'occupent du jardin, l'arrosent et y font la récolte, sont ceux qui procurent les infrastructures. La famille et la communauté procurent l'espace et les mécanismes pour que les haricots, les mangues et l'acajou poussent et soient partagés.

**Notes pour le formateur:** A la fin de ce module, figure un document comportant les cinq principes opératoires pour l'édification de la paix.

Les cinq principes de base sont repris dans le Module 6 pour l'analyse, la conception et l'évaluation des programmes d'édification de la paix. Les Activités 4.1 et 4.2 de ce module sont prévues pour commencer à mettre en action ces principes et ces cadres, surtout en liant l'action et la programmation à court terme et une vision à plus long terme de l'édification de la paix. Le Module 6 fournit d'autres possibilités d'utiliser ces cadres et suggère comment utiliser les principes opératoires dans la conception ou l'évaluation de programmes.

**Question de réflexion:** Ces principes montrent-ils pour vous tous les éléments importants de l'édification de la paix?

Les options d'activités comprennent: 4.2: "Parabole – l'enfant et le jardin".

## *Un cadre intégré pour l'édification de la paix*

Un cadre intégré, qui réunit deux dimensions de la programmation, est utile pour faire voir comment les cinq principes de l'édification de la paix peuvent être mis en application. Le

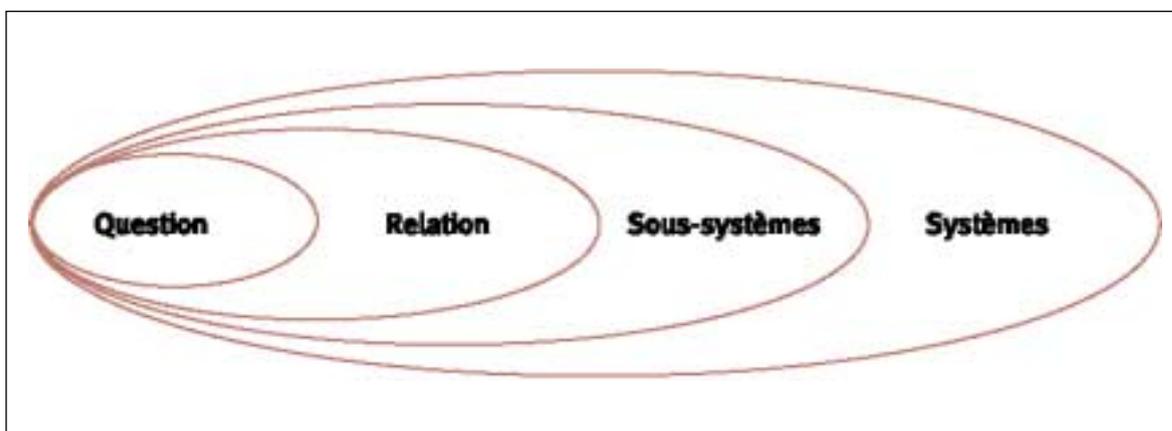
cadre se concentre sur (1) le niveau de réponse programmatique et (2) l'organisation dans le temps des activités. En examinant ces deux dimensions, nous pouvons voir comment être globaux, renforcer les interdépendances, être stratégiques et durables dans nos efforts et identifier où les infrastructures doivent être améliorées.

**Notes pour le formateur:** Le cadre intégré pour l'édification de la paix est complexe et long à expliquer. Si on fait une formation d'introduction à l'édification de la paix, ce cadre peut être omis. Si l'on donne une formation plus avancée sur l'édification de la paix, il faudra l'inclure. Le Cadre intégré pour l'édification de la paix (document 4.5) sera distribué ou utilisé avec un rétroprojecteur, pour aider à expliquer les concepts et servir d'aide visuelle. Il est aussi plus facile de mener cette analyse en utilisant une étude de cas ou un exemple de situation venant d'un des membres du groupe.

Le niveau de réponse est le niveau ou la profondeur d'un conflit particulier et les problèmes qui causent ce conflit et sur lesquels on peut se concentrer. Généralement, il y a quatre niveaux ou profondeurs de questions (Dugan, 1996): (1) la question qui allume le feu initial du conflit, (2) les relations qui étaient autour de la question, (3) le sous-système et les questions d'injustice locales structurelles, ou (4) le système et les questions d'injustice structurelles plus générales. On peut considérer ces niveaux de réponse comme une série d'ovales inclus les uns dans les autres (Figure 4.2, ci-dessous). L'ovale le plus petit représente le niveau de la question, ou le problème. La question est incluse dans un ovale plus grand de relations. Les relations créent le tissu de nos expériences quotidiennes. Quand un problème se pose, il est lié aux gens et aux relations. Les relations, elles, sont incluses dans les institutions et organisations locales, que nous pouvons appeler sous-systèmes et les institutions plus grandes comme nos systèmes politiques.

Par exemple, dans un projet agricole de Caritas dans un pays qui se remet d'une guerre civile, un conflit naît entre une femme membre d'une coopérative paysanne et le comptable, un homme, sur la manière de mener les affaires. La question de comment mener les affaires est incluse dans les relations, y compris celle entre ces deux personnes, leurs familles, la coopérative, la communauté dans son ensemble et une relation avec le personnel du programme de Caritas. Sous-jacente à la relation entre les deux il y a la question systémique des relations de genre dans leur société où, dans ce cas, les hommes prenaient la plupart des décisions économiques et politiques et pas les femmes, bien que, durant la guerre, cela ait été inversé. L'élément de genre fait partie du sous-système local ainsi que du système plus général dont le conflit sur la manière de mener les affaires n'est qu'une partie. Les activités d'édification de la paix, ici, peuvent s'intéresser à la question et résoudre le conflit au niveau de la surface entre la paysanne et le comptable. Elles peuvent essayer de résoudre la question avec les autres membres de la coopérative et les membres de la famille qui pourraient avoir été mêlés au conflit. Ou elles peuvent s'intéresser au système et examiner les questions de justice dans le cadre du genre dans la communauté ou dans la région.

**Figure: 4.2 - Niveaux de réponse**

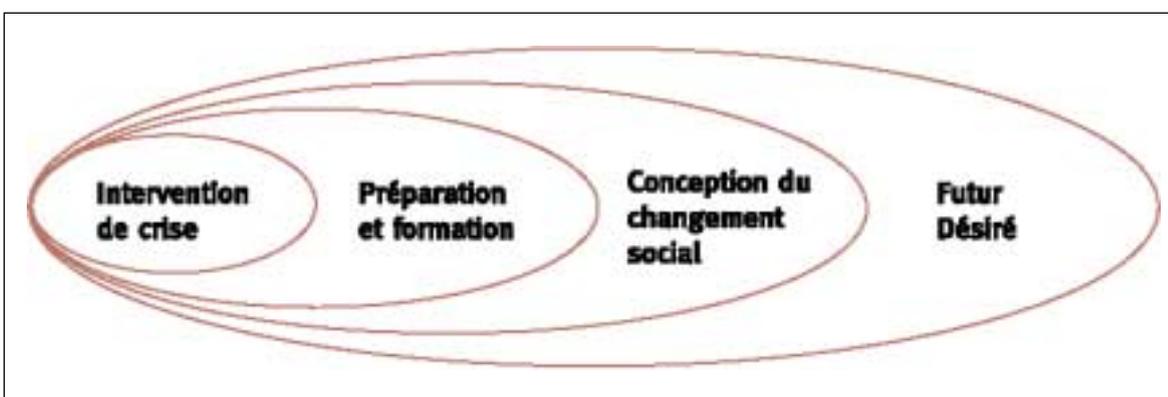


Pour que l'édification de la paix soit globale, il faut qu'elle examine la manière dont elle affecte chacun de ces niveaux de réponse: question, relation, sous-système, système. Pour que l'édification de la paix soit stratégique, elle peut se concentrer sur une profondeur de question particulière et essayer de maximiser le changement à ce niveau tout en essayant aussi d'avoir un effet sur le changement aux autres niveaux.

Le calendrier des activités peut être à long, moyen ou court terme. Etant donnés les effets du court terme sur le long terme, on peut imaginer ces périodes d'intervention comme des ovales inclus les uns dans les autres, similaires à ceux utilisés plus haut (cf. Figure 4.3). Ce modèle commence avec une crise conflictuelle qui est similaire à la deuxième étape dans le modèle "le conflit est comme un feu" utilisé précédemment pour identifier des activités possibles d'édification de la paix. Les activités qui ont lieu avant l'événement de crise, ou allumette, sont considérées comme prévention de conflit violent et font aussi partie d'une gamme plus large d'activités d'édification de la paix qui ne sont pas abordées dans ce modèle.

La première réponse possible à une crise est de s'attaquer à ses effets immédiats. Quand nous faisons ici l'évaluation préalable des actions d'édification de la paix, nous nous intéressons à la manière de gérer la crise et ses effets sur les gens (le plus petit ovale dans la Figure 4.3). Pour que l'édification de la paix soit globale et durable, il faut analyser le contexte et définir une vision pour le futur et un processus de changement qui durera. Cela demande un calendrier à long terme pour la programmation d'édification de la paix (le plus grand ovale de la Figure 4.3). Et cela demande une carte de la façon d'y arriver, ou une conception de la manière de réussir ce changement social (l'avant-dernier ovale de la Figure 4.3) qui se produit à moyen terme jusqu'à long terme. Cependant, avant de changer les systèmes sociaux et après avoir répondu à la crise immédiate, il faut développer les capacités et se préparer à une édification de la paix à long terme (le deuxième ovale de la Figure 4.3). Durant ce temps, nous pouvons préparer et former les gens à des façons alternatives de résoudre les conflits et de s'attaquer à des questions de justice.

**Figure: 4.3 - Cadre conceptuel intégré pour l'édification de la paix**



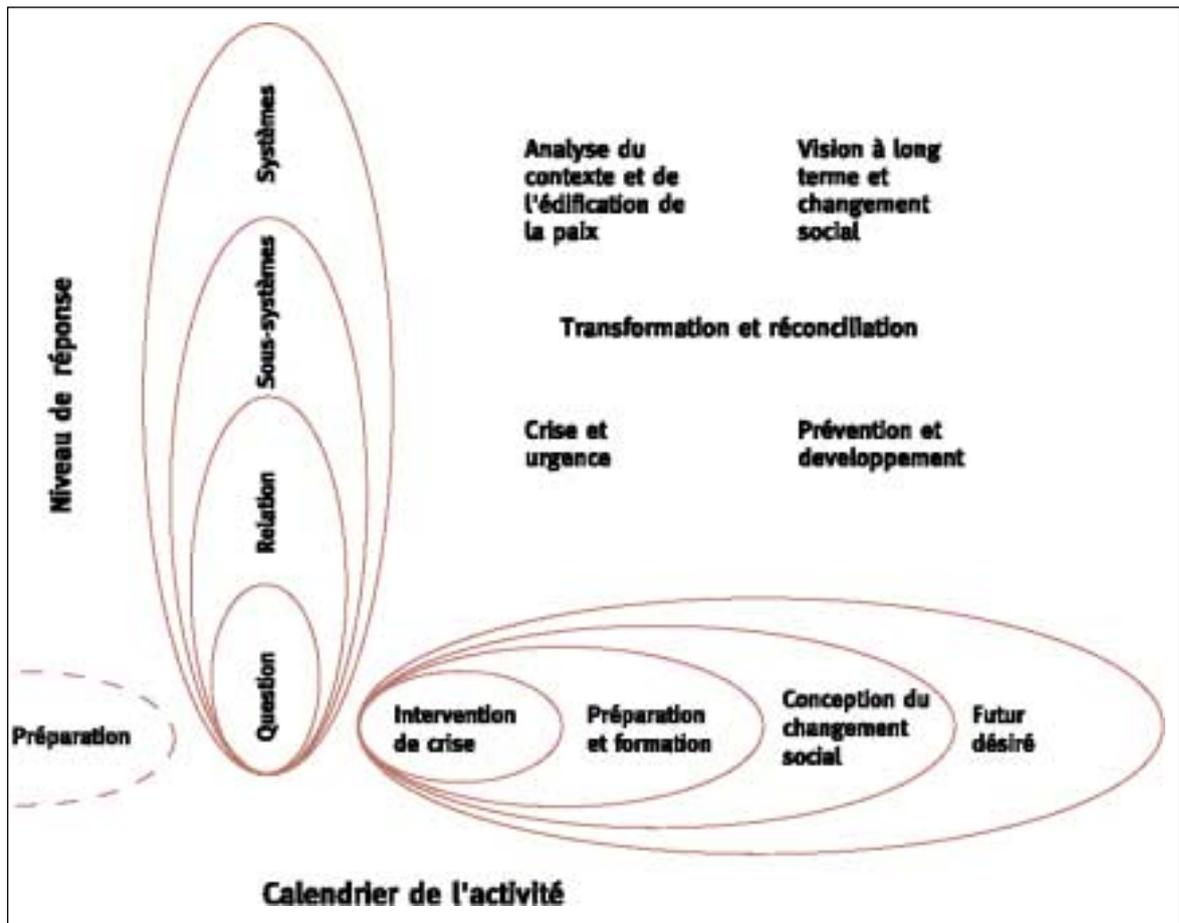
Si l'on prend ces deux ovales ensemble, cela nous aide à continuer à explorer et à identifier quels types d'activités d'édification de la paix sont appropriées à quel moment, et comment nous pouvons mettre en pratique les cinq principes de l'édification de la paix – global, interdépendant, stratégique, durable, et infrastructures. Pour répondre à la crise immédiate à court terme, il faut habituellement des activités de secours d'urgence (en bas à gauche sur la Figure 4.4). Pour réussir une édification de la paix globale et durable, il faut une évaluation initiale du contexte (cf. Modules 3 et 4) qui peut être menée immédiatement pour fournir des informations pour la réponse à la crise (cf. la discussion des Capacités locales pour la paix dans le Module 6) et les activités d'édification de la paix à plus long terme. L'un des principaux défis pour l'édification de la paix dans le travail de développement, c'est de répondre aux crises immédiates tout en envisageant aussi la

manière de construire une paix à long terme. Ce défi est totalement présent dans l'activité 4.3 et il est repris dans "Capacités pour l'artisan de paix", "Analyse, conception et évaluation du programme", dans le Module 6.

**Notes pour le formateur:** L'étude de cas sur la réponse d'urgence et l'édification de la paix, dans l'exercice 4.3 peut être utile comme cas préliminaire pour développer une réponse d'édification de la paix sur la base du cadre identifié ci-dessus. Les études de cas spécifiques à des régions de l'Annexe B peuvent être utilisées ici aussi. Si l'on utilise des études de cas ou des scénarios de l'Annexe B, il faudra adapter les questions de conclusion au cas ou scénario utilisé;

Les options d'activités comprennent: 4.3: "Réponse d'urgence et édification de la paix".

**Figure: 4.4 - Un cadre intégré pour l'édification de la paix**



(Source: Adapté de Lederach, 1997)

## Activité 4.1: Edification de la paix: où et quand?

**Objectif:** Appliquer les concepts théoriques à un conflit qui est réel pour les participants.

**Durée:** 45 minutes – 1 1/2 heure

**Matériel:** Document, stylos, grand papier (tableau de conférence), marqueurs, ruban adhésif

**Procédure:**

- 1) Distribuer le document aux participants
- 2) Demander aux participants d'identifier les acteurs et l'étape du conflit dans la région où ils travaillent et des rôles possibles pour les artisans de paix. Leur donner le temps de réfléchir aux acteurs et au conflit.
- 3) Demander aux participants de se diviser en petits groupes, si possible composés de participants qui ont travaillé sur la même région ou une région similaire, pour discuter des différentes parties, des étapes du conflit et des rôles possibles pour les artisans de paix.
- 4) Réunir les petits groupes en grand groupe pour identifier collectivement les différents rôles possibles d'édification de la paix.

**Discussion:** La discussion des rôles d'édification de la paix peut utiliser comme guide le triangle, les étapes du conflit, ou les deux à la fois. Si l'on utilise les deux à la fois, mettre chaque niveau d'intervention sur un papier différent et séparer les étapes du conflit en faisant un tableau similaire au tableau ci-dessous:

Etape du conflit Feu	Types d'acteurs		
	Communautés de base	Niveau intermédiaire	Niveau supérieur

Durant la discussion, montrer certaines des similarités des rôles au cours des différentes étapes du conflit et certaines des différences.

**Notes pour le formateur:** La liste des rôles d'édification de la paix que les participants identifieront pourra être utilisée plus tard dans le Module 8 comme point de référence pour faire la conception, l'analyse et l'évaluation de programme.

## Activité 4.2: Parabole – l'enfant et le jardin

**Objectif:** Montrer comment la planification à court terme et la planification à long terme peuvent aller de pair.

**Matériel:** Document 4.4, Parabole l'enfant et le jardin

**Durée:** 20 – 40 minutes

**Procédure:**

- 1) Demander à quelqu'un du groupe de lire la parabole tout haut.
- 2) Commencer une brève discussion une fois qu'elle a été lue

**Discussion:** Voici quelques-unes des questions qui peuvent être posées aux participants en réaction à la parabole:

- ❖ Qu'est-ce qui est le plus important pour vous dans cette parabole?
- ❖ De quel genre d'endroit voulez-vous que vos enfants et petits-enfants héritent? Vos actions vont-elles dans la direction de cette vision?
- ❖ A votre avis, votre programmation d'édification de la paix correspond-elle aux achats de la mère avisée? Au pain? Aux haricots? Aux manguiers? Aux acajous?
- ❖ La parabole illustre-t-elle les cinq principes de l'édification de la paix? Est-ce que la mère est globale? Ses efforts sont-ils indépendants? Son action est-elle durable? Et stratégique? Est-ce qu'elle construit, ou suppose l'existence, des infrastructures pour ses actions?

**Notes pour le formateur:** Cette parabole peut être utilisée pour illustrer les cinq principes d'édification de la paix. Elle peut être lue soit avant, soit après que les cinq principes auront été identifiés et discutés.

---

## Activité 4.3: Réponse d'urgence et édification de la paix

**Objectif:** Identifier des idées de programmation d'édification de la paix à court terme et à long terme

**Matériel:** Document 4.6: Etude de cas: Réponse d'urgence et édification de la paix, ou utiliser un cas de l'Annexe B (une étude de cas de contexte et de programmation serait la plus appropriée)

**Durée:** 1 – 1 1/2 heure

**Procédure:**

- 1) Demander aux participants de lire l'étude de cas (le document ou une étude de cas tirée de l'Annexe B)
- 2) Demander aux participants de discuter en petits groupes des stratégies à court terme et à long terme qu'ils utiliseraient dans cette situation.
- 3) Réunir les groupes et leur demander de faire un compte-rendu au grand groupe et de discuter (diverses idées pour les comptes-rendus de groupe dans la Section III, 3.4, Compétences d'animation et de formation)

**Discussion:** Quelques points pour aider à diriger la discussion vers l'édification de la paix:

- ❖ Au moment de la crise, que pouvons-nous faire qui soit tourné vers le moyen ou long terme?
- ❖ A quoi ressemble un processus centré sur les relations?
- ❖ Comment faisons-nous une évaluation préalable globale?
- ❖ Quelles sont les interdépendances sur lesquelles nous pourrions espérer construire?
- ❖ A quoi ressemblerait un processus stratégique?
- ❖ De quel type d'infrastructures aurions-nous besoin pour appuyer nos activités?
- ❖ Comment pourrions-nous rendre l'édification de la paix durable?
- ❖ Quelles questions de genre devons-nous considérer?
- ❖ Quelles sont des activités possibles qui empêcheraient une violence future?



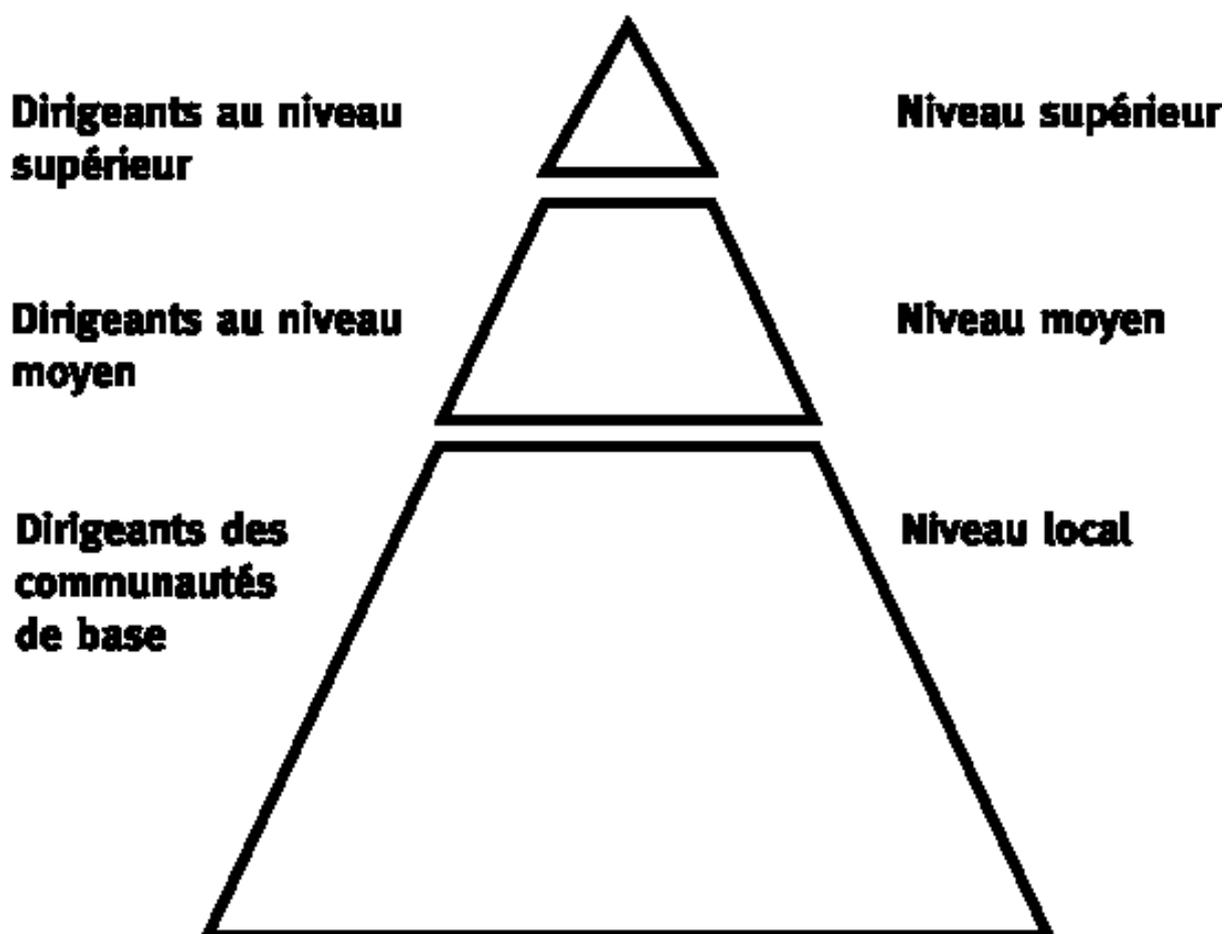
## Document 4.1 EDIFICATION DE LA PAIX, OÙ?

Identifiez les différents acteurs opérant aux différents niveaux de votre conflit, l'étape du conflit et les rôles possibles pour les artisans de paix.

Conflit: \_\_\_\_\_

### Types d'acteurs

### Activités d'édification de la paix

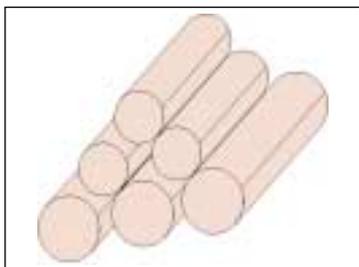




## Document 4.2 EDIFICATION DE LA PAIX, QUAND?

Conflit: \_\_\_\_\_

Identifier les étapes du “feu” du conflit et des activités possibles pour l’édification de la paix



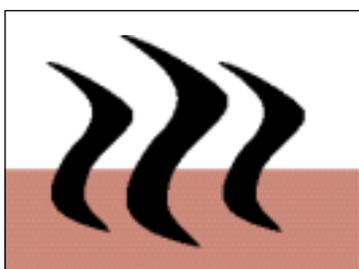
**Etape 1:** Collecte de combustibles/ conflit potentiel



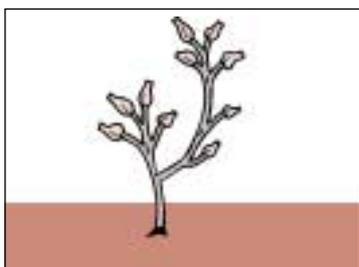
**Etape 2:** Le feu commence à brûler/ confrontation.



**Etape 3:** Flambée/ crise



**Etape 4:** Les braises/ conflit potentiel



**Etape 5:** Feu éteint/ régénération



## Document 4.3

# CINQ PRINCIPES OPÉRATOIRES POUR L'ÉDIFICATION DE LA PAIX

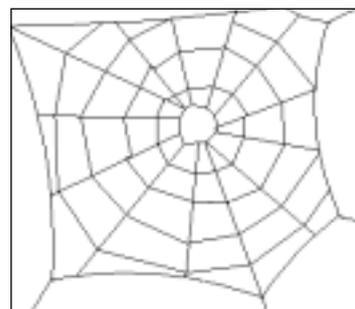
### Global

Etre global signifie que l'on doit être capable d'avoir une vision d'ensemble pour pouvoir effectuer un changement à l'intérieur de cet ensemble. Une paix durable est possible si l'on s'attaque aux multiples sources du conflit à des niveaux multiples de la société – les dirigeants au niveau des communautés de base, au niveau intermédiaire et au niveau supérieur. Cela suggère qu'il faut développer des prismes permettant d'identifier les besoins de ceux avec qui nous travaillons, une vision de ce pour quoi nous travaillons, les actions qui peuvent nous y mener et une conception ou un plan que nous pouvons utiliser comme guide pour y arriver. Pour faire tout cela, nous devons être capables de prendre du recul par rapport au tourbillon du travail et des crises au jour le jour autour de nous pour situer nos actions et les événements journaliers dans une vision et un objectif plus grands.



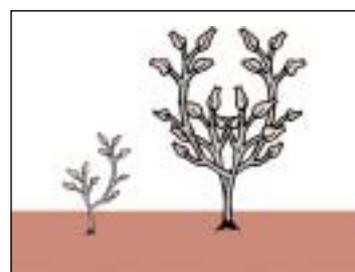
### Interdépendant

L'édification de la paix implique un système de personnes, de rôles et d'activités interconnectés. Il n'y a personne, ni aucune activité, ni aucun niveau de la société qui soit capable de concevoir ou réaliser la paix à lui tout seul. Toutes les choses sont liées et elles s'affectent mutuellement. Comme ce sont les gens qui sont au cœur de l'édification de la paix, nos activités sont intimement connectées à la nature et à la qualité de nos relations. L'édification de la paix construit et appuie les relations interdépendantes nécessaires pour rechercher et faire durer les changements désirés. Plus précisément, cela signifie que nous devons développer des processus qui forgent des relations entre des gens qui n'ont pas les mêmes opinions



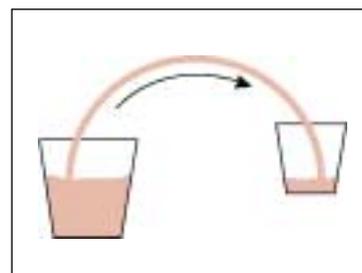
### Durable

L'édification de la paix est une perspective à long terme. Les conflits violents durent des générations et on peut imaginer que l'édification de la paix ne prendra pas moins longtemps. Pour que l'édification de la paix soit durable sur des générations, il faut que nous fassions attention à la direction où nous emmènent nos activités et notre énergie. Plutôt que de penser seulement à l'immédiat et à trouver des réponses efficaces à des problèmes et à des crises, pour que la paix soit durable, il faut que nous réfléchissions à ce qui, dans la situation, crée une capacité durable pour répondre aux cycles récurrents de conflits et de crises et permettre de les transformer. Comme le développement durable, l'édification de la paix durable tente de découvrir et de renforcer les ressources enracinées dans le contexte local du long conflit.



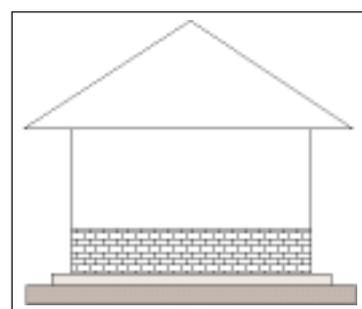
### Stratégique

Si l'édification de la paix doit avoir une vision d'ensemble globale, les actions de programme doivent aussi être stratégiques. Cela signifie que l'on doit apprendre à répondre de façon proactive à des situations sociales dynamiques qui apparaissent et à répondre aux soucis et besoins immédiats tout en renforçant un processus plus important de changement à long terme. La conception et l'évaluation initiale des actions d'édification de la paix doivent être liées aux besoins immédiats et à la vision du changement qui est désiré. Pour répondre à la crise mais ne pas être menés par elle, il faut que nous fassions une analyse initiale stratégique des activités sur lesquelles nous travaillons, y compris le quoi, le où et le comment de nos activités.



### Infrastructure

Il faut des infrastructures pour fournir les espaces sociaux, les mécanismes logistiques, et les institutions nécessaires pour appuyer le processus de changement et une vision à long terme de la paix. Les infrastructures d'édification de la paix sont comme les fondations et les piliers qui soutiennent une maison. Ici, les infrastructures sont les gens, leurs relations, et les espaces sociaux dont ils ont besoin pour aider à transformer la division et la violence en respect et interdépendance accrus, et en plus d'implication et de responsabilité pour l'édification de la paix. Les infrastructures offrent l'appui de base qui permet aux gens et aux processus d'édification de la paix de s'occuper des crises immédiates tout en poursuivant patiemment le lent changement à long terme recherché dans le contexte de relations.



(Adapté de Lederach, 1997)



## *Document 4.4*

### **PARABOLE – L'ENFANT ET LE JARDIN**

Une femme avait un enfant qui avait très faim et pleurait pour avoir à manger. La femme prit le peu d'argent qui lui restait et alla au marché. Elle acheta du pain pour nourrir son enfant ce soir-là.

Cependant, la mère était avisée et elle n'utilisa pas tout son argent pour acheter du pain. Elle en garda un peu avec lequel elle acheta des haricots à semer. Elle rentra chez elle, prépara son terrain et sema les haricots. Elle savait que ces plants ne soulageraient pas la faim de son enfant ce jour-là. Mais elle savait aussi que, si l'on en prenait bien soin, ces haricots commenceraient à produire quelques semaines plus tard et que les haricots qu'elle récolterait nourriraient son enfant pendant de nombreux mois.

La mère était vraiment très avisée, et elle économisa assez d'argent pour acheter une mangue. Elle donna la chair du fruit à manger à son enfant et planta le noyau avec soin. Mois après mois, elle s'occupa du plant. Elle savait bien que son enfant serait grand avant que l'arbre ne commence à produire sa première mangue. Mais elle savait aussi qu'une fois que le manguier serait arrivé à maturité, elle pourrait nourrir, non seulement ses petits-enfants mais aussi les enfants de tout le village avec les fruits de ce manguier.

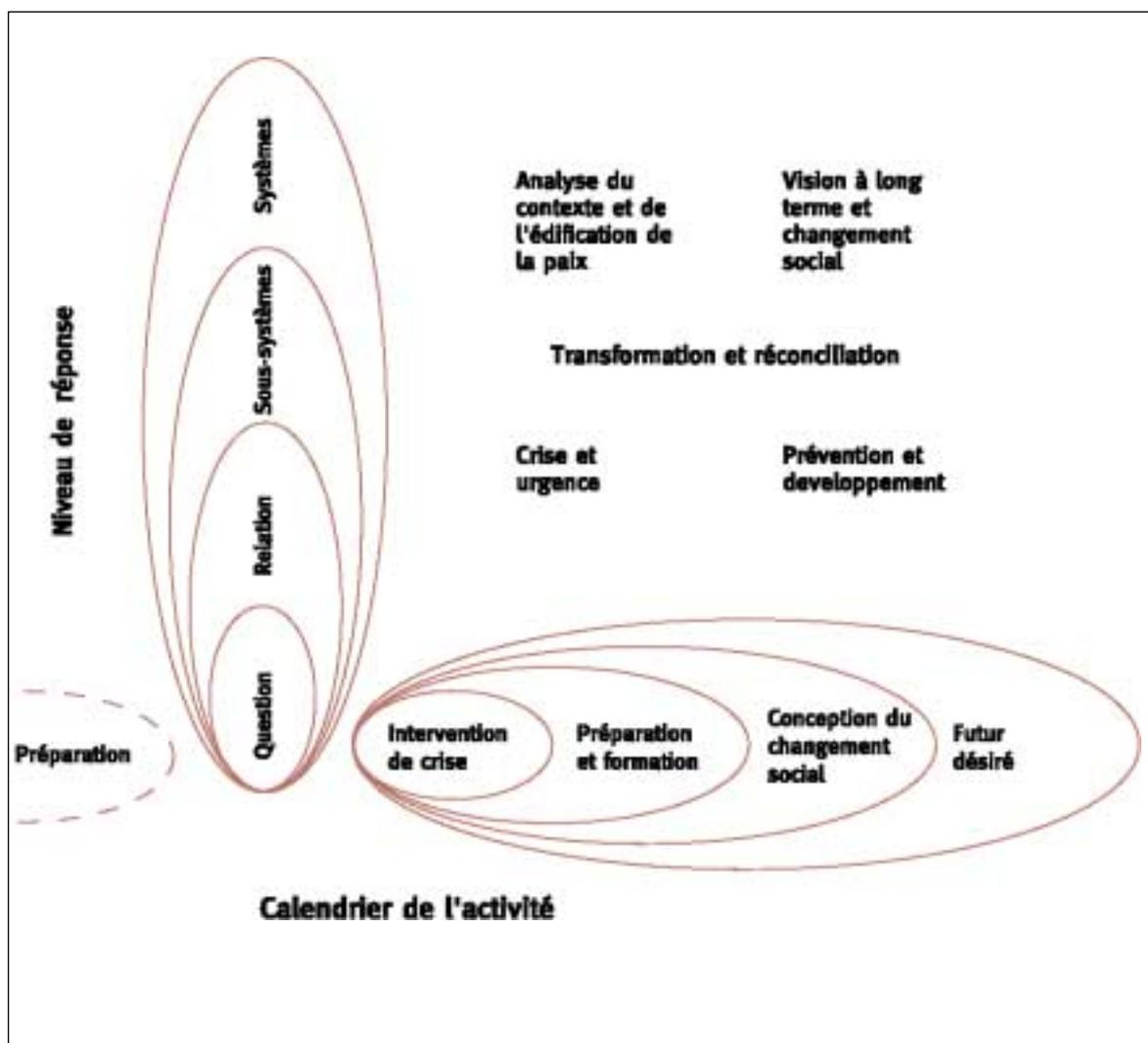
Alors, cette mère très avisée prit sa toute dernière piécette et se rendit à la pépinière où elle acheta un tout petit plant d'acajou. Elle rapporta le plan chez elle et le planta avec soin dans un coin de sa concession. Elle arrosa régulièrement le petit plant, le protégea des chèvres et d'autres dangers et apprit à son enfant à faire de même. Elle savait qu'elle soignerait cet acajou toute sa vie et que son enfant ferait de même, sans en tirer aucun bénéfice. Mais elle savait aussi que quand ses arrière-petits-enfants naîtraient, ils joueraient à l'ombre de cet acajou, et que ses arrière-arrière-petits-enfants pourraient couper cet arbre et construire une maison solide qui durerait encore de nombreuses générations.

(Source: Ayindo et al., 2001, p. 83)



## Document 4.5 CADRE CONCEPTUEL INTEGRE POUR L'EDIFICATION DE LA PAIX

Cadre conceptuel intégré pour l'édification de la paix



(Source: Adapté de Lederach, 1997)



## Document 4.6

# ETUDE DE CAS: SECOURS D'URGENCE ET EDIFICATION DE LA PAIX

Vous travaillez dans un pays qui est plongé depuis longtemps dans une guerre civile. Le conflit a ses racines dans les revendications rivales des différentes parties à propos des développements socioéconomiques et politiques après l'indépendance. Le conflit est soutenu par des courants religieux, identitaires, politiques et militaires ainsi qu'économiques. Des années de corruption, de mauvaise gestion et de politiques politiciennes conçues pour exclure certains groupes ont donné à la majorité des gens l'impression qu'ils n'ont que peu d'options pour un changement pacifique.

Il y a eu des combats armés entre les forces gouvernementales et les forces de l'opposition. Les rivalités armées entre les groupes de l'opposition ont aussi augmenté. On ne sait plus très bien qui possède l'autorité. La capacité du gouvernement à répondre aux besoins de ses citoyens diminue.

La semaine dernière, de nombreux villages ont été attaqués par l'un des groupes d'opposition. Cette attaque a fait 50 morts parmi les villageois et plus de deux cents blessés. Les villageois étaient en majorité des membres d'un groupe ethnique minoritaire qui soutient actuellement le gouvernement. Par crainte d'autres violences, des milliers de villageois ont fui dans des camps de réfugiés de la capitale. Les camps de réfugiés débordent et l'on craint que les rebelles ne continuent à avancer vers la capitale et qu'ils n'aient déjà infiltré l'un des camps. Il y a une grave pénurie de nourriture et de sérieux problèmes d'hygiène dans les camps.

Actuellement, le pays fait l'objet d'une forte attention des médias. La plupart des médias se concentrent sur les mouvements massifs de population et sur les camps de réfugiés. Du fait de cette attention, les gouvernements et organisations bailleurs de fonds s'intéressent au pays et sont prêts à fournir de l'argent aux ONG pour leurs interventions. Comme des fonds sont facilement disponibles, il y a eu un afflux d'organisations internationales d'aide. Les ONG opérant dans cette zone ont mis sur pied une commission de travail humanitaire conjointe pour essayer de coordonner leurs efforts.

Bien qu'il semble que les forces de l'opposition ne mettent pas d'autres offensives en route, des rumeurs ont commencé à circuler comme quoi elles seraient sur le point d'avancer en direction d'une ville assez importante aux environs de la capitale. Il y a aussi des bruits selon lesquels une opération militaire internationale pourrait être lancée pour séparer les divers combattants et pour apporter l'assistance tellement nécessaire. La plus grande partie de la population civile continue à être privée des denrées et des services de base. Il y a de plus en plus de troubles.

### **Tâche du groupe:**

Tous les membres de votre groupe font partie de la commission de travail humanitaire. On vous a réunis pour traiter de la situation des réfugiés et développer une série d'options politiques ainsi qu'un plan d'action pour vous attaquer à la situation à court terme des réfugiés et à plus long terme au conflit qui empire. Soyez prêts à présenter vos conclusions. (Source: Secours d'urgence du CRS, adapté d'une Etude de cas du "United States Institute of Peace").

## **MODULE 5: COMPÉTENCES DE L'ARTISAN DE PAIX- COMMUNICATION ET GESTION DU CONFLIT**

**Suggestion de lecture:** *Travailler à la réconciliation: Un guide Caritas*, 3.3 (pp. 78-84)

### *Concepts et contenus de base*

Perception

Communication

Conflit et culture

Compétences en gestion du conflit

Styles de gestion du conflit

Résolution de problèmes

Négociation

Médiation

Compétences en communication de la tierce partie

Activités

- 5.1 Vieille dame/ jeune dame
- 5.2 Positions fixées
- 5.3 Le perturbateur
- 5.4 Une histoire tendancieuse
- 5.5 Rapport sur un cambriolage
- 5.6 Jeu de pliage de papier
- 5.7 Inventaire de styles personnels de conflit
- 5.8 Styles de conflits animaux
- 5.9 Chaises
- 5.10 Neuf points
- 5.11 Résolution créative de problèmes
- 5.12 Jeu de rôle: négociation
- 5.13 Jeu de rôle: médiation
- 5.14 Modèles de médiation

Documents

- 5.1 Illusions d'optique (Vieille dame/ jeune dame et visage/ vase)
- 5.2 Rapport sur un cambriolage
- 5.3 Inventaire de styles personnels de conflit
- 5.4 Styles de conflits
- 5.5 Style de conflits et intérêt pour les relations et les problèmes
- 5.6 Styles de conflits animaux
- 5.7 Neuf points
- 5.8 Résolution créative de problèmes
- 5.9 Principes de base de la négociation
- 5.10 Jeu de rôle, négociation: rôle de A. Smith
- 5.11 Jeu de rôle, négociation: rôle de P. Patel
- 5.12 Le processus de la médiation
- 5.13 Compétences de communication de la tierce partie
- 5.14 Jeu de rôle, médiation: rôle de l'employé de Caritas
- 5.15 Jeu de rôle, médiation: rôle du directeur de l'organisation partenaire
- 5.16 Jeu de rôle, médiation: rôle du médiateur
- 5.17 Etude de cas: réponse rapide à Wajir

## Plan d'ensemble

Ce module donne une très brève introduction à la communication et à la gestion du conflit. Les sections de ce module traitent de la perception, des capacités de communication, et des capacités de gestion du conflit. La section sur les capacités de gestion du conflit comprend un outil évaluant les manières individuelles de traiter le conflit (styles de gestion du conflit), une introduction au rôle des tierces parties dans les conflits et l'édification de la paix et une introduction aux capacités de résolutions de problèmes et de négociation et au processus de médiation.

Durée minimum de la formation: 4 heures (comprenant le contenu et des activités pour Perception et communication)

Durée maximum de la formation: 2 jours (comprenant tout le contenu et des activités choisies).

## CONCEPTS ET CONTENU DE BASE

Ce module traite d'abord des perceptions parce que celles-ci sont centrales à la manière dont nous communiquons et dont nous voyons et agissons dans un conflit. Suit une partie consacrée à la communication, un fondement de l'édification de la paix, aussi bien comme élément d'une programmation d'édification de la paix que comme compétence que devrait posséder tout agent de la paix. Deux outils d'évaluation, utiles pour observer la manière dont chacun de nous réagit dans un conflit, sont inclus. Enfin, trois méthodes de base pour traiter le conflit sur une plus grande échelle – résolution de problèmes, négociation et médiation, sont présentées.

**Notes pour le formateur:** Le contenu de ce module doit être présenté en mini-cours de 20 à 30 minutes de long. Les formateurs présenteront des activités et exercices entre ces mini-cours.

### Perception

Dans notre vie de tous les jours, nous interprétons les événements et les conversations entendues selon nos expériences passées, notre religion, notre culture, et même selon notre humeur. Nos sens de la vue, de l'odorat, de l'ouïe et du toucher influent aussi sur nos perceptions. Ce que nous croyons être vrai dépend de qui nous sommes. Dans toute situation, il y a de multiples interprétations possibles. Notre perception des événements, des informations, des gens ou des relations influe sur notre manière de communiquer, de voir et d'agir dans le conflit, et de définir des solutions aux problèmes.

Le conflit et la communication sont intimement liés aux perceptions. La manière dont nous voyons le monde dépend de notre position et celle-ci est affectée par nos convictions qui ont leur fondement dans notre culture, notre religion, notre origine familiale, notre statut, notre genre, et nos expériences personnelles. Des personnes qui vivent le même événement et qui ont à peu près la même origine auront quand même des perspectives différentes sur cet événement et définiront la "vérité" de manière différente dans ce contexte.

Les quelques premières activités de cette section ainsi que la Parabole de l'éléphant montrent comment ce que nous percevons comme vrai peut être très différent selon la manière dont nous percevons un objet ou une image. Nous pouvons tous regarder la même image, comme dans l'activité 5.1 (vieille dame/ jeune dame) et voir des choses très différentes. Pensez à un désaccord que vous avez eu avec un membre de votre famille ou un ami proche qui partage les mêmes valeurs et les mêmes convictions. La perception a-t-elle joué un rôle dans votre désaccord? Vous êtes-vous déjà trouvé dans une situation qui vous rappelle la Parabole de l'éléphant?

#### La parabole de l'éléphant

Un groupe d'aveugles s'approche d'un éléphant. La première personne s'accroche à la patte et affirme: "Un éléphant est comme un arbre, il est grand, rond et rêche." Le deuxième se

cogne au ventre et dit: “Un arbre! Mais non! Un éléphant est comme un mur: haut, solide et large.” Le troisième saisit la trompe et s'exclame: “L'éléphant est comme un serpent, long et flexible.” La quatrième personne trouve la queue et répond: “Non, l'éléphant est comme une corde avec une brosse métallique au bout!” Le cinquième aveugle attrape les oreilles et proclame: “L'éléphant est comme une feuille de bananier.”

Qui a raison? Ils ont tous raison et ils ont tous tort. La leçon de cette parabole est que nous devons à la fois voir le tout et voir les choses de la perspective de ce que peuvent voir et sentir les personnes.

La Parabole de l'éléphant montre l'importance de la perception. Elle permet d'introduire les autres sujets de ce module, qui sont tous fortement affectés par la perception.

**Notes pour le formateur:** On pourra raconter la parabole avant d'introduire l'activité 5.2, “Positions fixées”. Une autre alternative est de choisir entre la lecture de la parabole et l'activité. Les options d'activités comprennent: 5.1 Vieille dame/ jeune dame, 5.2 Positions fixées.

## Communication

La communication prend de nombreuses formes différentes – parlée ou verbale, signes non-verbaux ou corporels, écoute et interprétation de messages. Le *Modèle transactionnel de la communication* (Wood, 2001, pp. 25626) est utile, parce qu'il intègre ces différentes formes et d'autres facteurs externes qui affectent la communication.

Ce modèle particulier suppose que la communication est une transaction ou une interaction entre deux individus, le Communicateur A et le Communicateur B. Ces deux personnes transmettent et reçoivent des informations simultanément. On peut transmettre des informations par des messages non-verbaux (par ex. hocher la tête ou froncer les sourcils) ou en parlant. L'individu qui reçoit les informations écoute et interprète les messages verbaux et non-verbaux. Les deux individus prennent leurs indications du locuteur ou de l'auditeur par rapport à l'intérêt porté par l'autre personne. C'est ce qu'on appelle feedback – une réponse à un message.

Le Modèle Transactionnel est utile parce qu'il prend en compte les facteurs internes et externes influant sur la qualité de la communication. Il identifie les facteurs ci-dessous comme importants.

**Le temps.** L'interaction change avec le temps, surtout au fur et à mesure que les gens font connaissance. Quand des gens se connaissent bien, leur type d'interaction change ainsi que ce dont ils parlent.

**Le “domaine d'expérience”.** Les personnes interprètent les messages selon leurs propres expériences, humeurs et culture. Ces éléments (expériences, humeurs, culture, origine) constituent le domaine d'expérience d'une personne. Plus les domaines d'expérience de deux communicateurs (ou plus) ont de choses en commun, moins il y aura d'incompréhensions dans leur communication.

**Le bruit.** Il s'agit de tout ce qui perturbe la communication. Il peut s'agir d'un bruit réel, comme de la musique ou des klaxons bruyants, ou de choses à l'intérieur du communicateur qui empêchent ou déforment le message. Celui qui écoute peut être préoccupé et penser à ce qu'il doit terminer ce jour-là, ou à ce qu'il préparera pour le dîner, tandis que celui qui parle peut être distrait par un bruit dans la rue. Ceci interrompt la concentration et fait partie du bruit qui perturbe l'efficacité de la communication.

**Les contextes.** Le contexte est la situation dans laquelle se passe la communication. Cela comprend les contextes partagés, comme la culture, ainsi que des contextes personnels comme la famille ou la religion.

Les domaines d'expériences et les contextes changent avec le temps. Nous accumulons des connaissances et de l'expérience tous les jours et cela affecte la manière dont nous communiquons et notre interaction avec les autres. Par exemple, si hier vous avez eu une

expérience désagréable avec un agent de police, cette rencontre influera sur votre prochaine interaction avec un agent de police et peut-être même avec d'autres personnes en uniforme. Le concept de champs d'expérience et de contexte insiste sur la manière dont la culture et la perception affectent notre façon d'envoyer et recevoir des messages. Par exemple, dans une culture, hocher la tête de haut en bas signifie "oui", dans une autre, cela signifie "non." Ce message non-verbal est interprété dans un contexte culturel particulier et avec des significations totalement différentes dans deux cultures différentes. Ceci produit des difficultés de communication et peut même mener au conflit.

Un autre exemple hypothétique montre la manière dont les perceptions peuvent produire des difficultés de communication et mener au conflit. Dans une conversation, le communicateur B a du mal à se concentrer sur une conversation avec le communicateur A parce qu'il vient d'apprendre que quelqu'un de sa famille est malade. Il est préoccupé et cela devient un "bruit" que perturbe la communication. Le communicateur A, de son côté, interprète le bruit comme un signe de désintérêt pour la communication et pour ce qu'il a à dire. Chaque personne perçoit la conversation de manière différente. Cette différence de perception par rapport à la conversation cause une difficulté de communication (l'un reçoit un message de désintérêt non intentionnel) et peut même mener à un conflit.

Les difficultés de communication mènent aussi souvent au conflit dans une situation qu'on appelle un "triangle de communication." Dans les triangles de communication, une tierce personne est impliquée. Souvent, quand la relation entre deux personnes est tendue à cause d'un désaccord ou de difficultés de communication, l'une des personnes cherche un soutien auprès d'une tierce personne. Celle-ci devient l'alliée de l'un des individus qui forment le triangle. Le rôle de la tierce personne est souvent de faire cesser la tension dans la relation d'origine. Sur la figure ci-dessous, par exemple, Jeanne est en désaccord avec son mari Paul et elle parle avec son amie Céleste de ce désaccord; ou l'expression d'insatisfaction dans la famille Jones passe par leur voisin Vincent. Les triangles sont souvent perturbateurs parce que la communication entre les deux principaux individus (entre Jeanne et Paul ou à l'intérieur de la famille Jones) cesse et passe par la tierce personne. Un diagramme (fig. 5.1) aide à comprendre comment la communication est perturbée.

**Fig 5.1 - Les triangles de communication**



La "dé-triangulation" a lieu quand la communication est restaurée entre les deux individus principaux (MCS, 1995, p. 120). Dans certains cas, une tierce personne est impliquée pour aider à restaurer les relations ou pour résoudre le conflit entre les deux premières personnes. Si c'est le cas, on nomme cette personne "tierce partie." Son objectif est de jouer le rôle d'intermédiaire entre les deux personnes en conflit et de restaurer la relation.

Les exemples et la discussion ci-dessus montrent que communication et conflit sont liés. Ils sont aussi liés pour ce qui est de la manière de travailler à résoudre le conflit (cf. Compétences de gestion du conflit, ci-dessous). Sans les compétences de communication efficace, on ne peut pas être un bon artisan de paix. Cela signifie qu'il faut comprendre ce qui se passe quand des personnes communiquent, avoir conscience des influences extérieures (comme le bruit ou le contexte, y compris la culture) et évaluer sur la façon dont celles-ci affectent notre capacité à transmettre ou à recevoir des informations.

Les options d'activités comprennent: 5.1 le perturbateur; 5.4 Raconter des histoires tendancieuses; 5.5 rapport de cambriolage; 5.6 Jeu de pliage de papier.

**Note pour le formateur:** L'activité 5.1 (le perturbateur) montre comme il est facile de perturber la communication. Elle est aussi utile pour identifier les dynamiques de groupe perturbatrices dans le cadre d'un groupe. L'activité 5.4 (raconter des histoires tendancieuses) montre l'importance des partis pris et de la perception dans l'interprétation des informations tandis que l'activité 5.5 (Rapport de cambriolage) montre comment la communication est perturbée par la multiplicité des locuteurs. L'activité 5.6 (Jeu de pliage de papier) concerne les difficultés de la communication et la perception. Il est utile d'alterner les activités impliquant une tension ou divisant les participants en groupes et celles qui augmentent la cohésion du grand groupe (cf. Section III, 3.5, Activités permettant d'améliorer la dynamique de groupe).

## *Conflit et culture*

La culture joue un rôle important dans la manière dont se déroulent les conflits et dont sont interprétés les événements et les actions. Comme cela a été discuté dans le Module 3, la culture n'est souvent visible que quand elle n'est pas partagée. La plupart du temps, nous considérons les normes et les hypothèses comme évidentes. Comme le montre l'activité 5.6, la communication est déjà assez compliquée quand la culture est commune ainsi que les normes et les hypothèses qui y correspondent. Quand nous communiquons entre groupes culturels, il y a souvent des normes et hypothèses différentes ce qui rend notre communication encore plus difficile. Par exemple, différentes cultures ont des hypothèses différentes sur le fait que des conflits doivent être publics ou privé, évités ou affrontés, individuels ou communautaires. Il y a dans le Module 3 deux activités permettant d'examiner les différences culturelles dans le conflit. Ce sont les activités 3.3 Identifier son groupe et 3.4 Trois questions.

## *Compétences en gestion de conflit*

Quand on réfléchit à la manière de gérer un conflit, on doit examiner: (1) la manière dont on traite le conflit dans ses propres interactions avec les autres (styles de gestion du conflit), et (2) les compétences utiles pour faire face à un conflit. Cette section introduit les deux. Les capacités de gestion de conflit sont cruciales pour ceux qui font du travail d'édification de la paix. Dans votre travail d'agent de la paix, vous devrez inévitablement vous occuper de conflits, peut-être quotidiennement. Ces capacités, ainsi que le fait de découvrir de nouvelles choses sur la manière dont vous réagissez au conflit, vous aideront à vous développer et à vous occuper des conflits auxquels vous êtes confronté dans votre vie personnelle, professionnelle, dans vos relations avec d'autres artisans de paix et dans vos interactions avec ceux qui ne seront peut-être pas d'accord avec votre travail d'édification de la paix.

Après avoir introduit les différents styles de gestion du conflit, on introduira trois types de compétences: la résolution de problèmes, la négociation et la médiation. Cela sera suivi d'une brève discussion des compétences de base de la tierce partie qui sont communément utilisées dans la médiation.

**Notes pour le formateur:** Les compétences introduites dans cette section et les différents styles de gestion du conflit ont été développés dans un contexte culturel occidental. Ces compétences sont introduites ici mais, en tant que formateur, il est recommandé de discuter avec les participants des manières dont on peut, ou dont on ne peut pas, adapter ces concepts aux contextes dans lesquels vous travaillez. Il est important de noter que cette section du module n'est qu'une introduction aux styles et aux capacités de gestion du conflit. De nombreux programmes universitaires dans le monde entier consacrent plusieurs années d'études au conflit et aux capacités et techniques de résolution de conflit et les professionnels affinent leurs compétences durant des années d'expérience de négociation, de médiation ou de résolution de conflit. L'Annexe A donne une liste de ressources complémentaires et contient des informations plus détaillées sur ces compétences en résolution de conflit.

## 1) Styles de gestion du conflit

De nombreux outils sont disponibles pour aider les personnes à prendre conscience de la manière dont elles agissent dans les conflits. Pour l'édification de la paix, il est très important de savoir comment on réagit au conflit et comment on communique avec les gens. Ce module comprend deux instruments différents sur le style de gestion du conflit qui peuvent être utilisés avec les participants. Il est aussi fait référence à ces instruments dans la Section III, 3.3 "Motivation du formateur: Se connaître soi-même" et ce sont de bons outils d'auto-évaluation pour un formateur en édification de la paix.

Le premier instrument est un Inventaire des styles personnels de conflits, développé par Ron Kraybill et le Mennonite Conciliation Services (1987). C'est un bref questionnaire qui utilise les cinq styles de conflit identifiés dans l'instrument de Thomas-Kilmann (Activité 5.7; cf. aussi Section III 3.3) – accommodation, compromis, compétition, évitement et collaboration – et qui élargit son sujet pour examiner la manière dont on réagit aux conflits quand ils apparaissent et comment on réagit une fois que les conflits sont devenus plus intenses. Le second instrument est un instrument de style de gestion du conflit qui interprète différents styles en utilisant des animaux (Activité 5.8). Ci-dessous, une rapide vue d'ensemble des cinq styles de base pour la gestion des conflits qui pourra être utilisée pour une discussion durant les activités.

**Notes pour le formateur:** Ces catégories sont apparues dans un contexte culturel occidental et ne se traduisent pas forcément dans d'autres cultures. Par exemple, la collaboration est souvent appelée coopération. Dans certaines cultures arabes, la collaboration a une connotation très négative, correspondant à être "vendu" à un ennemi. Quand on utilisera ces instruments, il faudra discuter auparavant de ces termes avec des personnes ayant les mêmes origines culturelles que les participants. Ces explications sur les styles de conflits et la Figure 5.2 sont disponibles à la fin de ce module et peuvent être utilisées comme document à distribuer où à utiliser sur le rétroprojecteur.

**Accommodement:** Les gens qui s'accrochent ne sont pas sûrs d'eux-mêmes et sont très coopératifs. Ils négligent leurs propres problèmes pour répondre aux problèmes des autres. Ils cèdent souvent dans un conflit et reconnaissent qu'ils ont fait une erreur ou décident que ce n'est pas grave. S'accrocher est le contraire de se mettre en concurrence. Les gens qui s'accrochent peuvent être généreux ou charitables de manière désintéressée ou ils peuvent obéir à une autre personne alors qu'ils préféreraient ne pas le faire ou ils peuvent se rendre au point de vue d'un autre. Généralement, les gens qui s'accrochent donnent la priorité aux relations, ignorent les problèmes et essaient de maintenir la paix à tout prix.

**Compétition ou forcing:** Les gens qui abordent le conflit de manière compétitive sont très sûrs d'eux-mêmes et ne coopèrent pas dans leur poursuite de leurs propres objectifs aux dépens des autres. Pour être en compétition, ils sont dans une logique de pouvoir et utilisent tout pouvoir qui leur semble approprié pour pouvoir gagner. Par exemple, ils peuvent argumenter, faire valoir leur position hiérarchique ou imposer des sanctions économiques. Ceux qui utilisent la compétition peuvent défendre une position qu'ils croient correcte ou simplement essayer de gagner. Le forcing est une autre manière d'envisager la compétition. Pour les gens qui utilisent le forcing, généralement le conflit est évident et certaines personnes ont raison et les autres ont tort.

**L'évitement:** Les gens qui évitent le conflit sont généralement peu sûrs d'eux-mêmes et peu coopératifs. Ils ne poursuivent pas immédiatement leurs propres objectifs ou ceux de l'autre mais évitent plutôt le conflit, soit totalement, soit en différant leur réponse. Pour cela, ils peuvent diplomatiquement esquiver ou reporter la discussion jusqu'à un meilleur moment, se retirer de la situation menaçante ou détourner l'attention. Ils perçoivent le conflit comme sans espoir et donc comme quelque chose à éviter. Ils ignorent les différences et acceptent les désaccords.

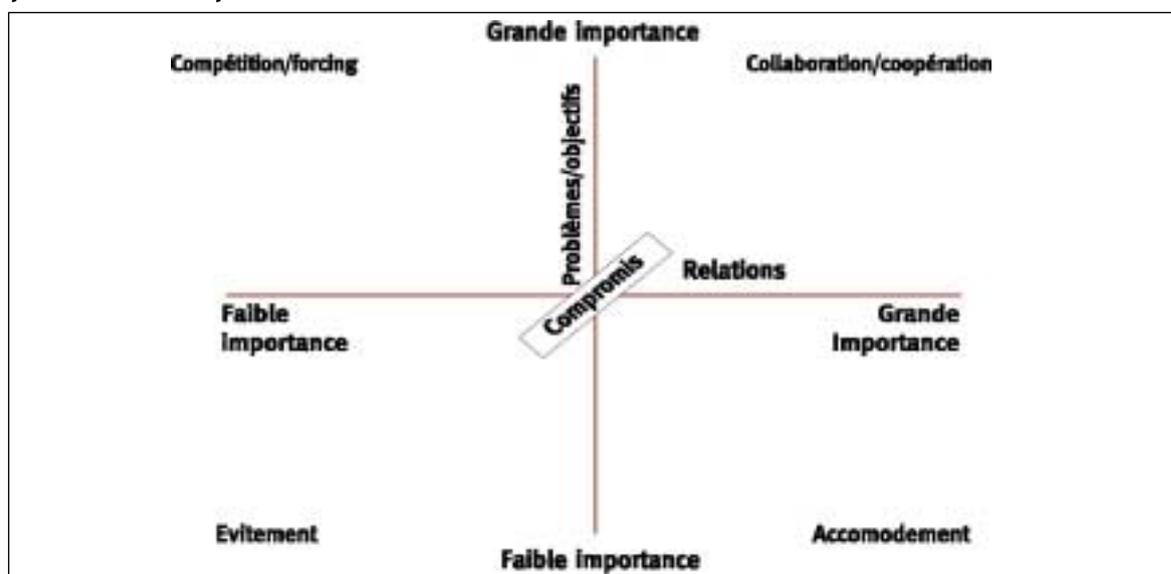
**La collaboration ou coopération:** Au contraire de ceux qui évitent le conflit, les collaborateurs sont à la fois très assurés et coopératifs. Ils affirment leurs propres points de vue tout en écoutant ceux des autres et ils sont ouverts aux différences. Ils tentent de travailler avec les autres pour trouver des solutions qui satisfassent pleinement les deux parties. Cette approche nécessite d'identifier les problèmes sous-jacents au conflit en étudiant le désaccord

du point de vue des deux côtés du conflit, en tirant des leçons des points de vue des autres et en étant créatif pour trouver des solutions qui répondent aux inquiétudes des deux côtés. Les gens qui utilisent ce style reconnaissent souvent qu'il y a des tensions dans les relations et des points de vues divergents mais ils veulent travailler à résoudre les conflits.

**Le compromis:** Ceux qui font des compromis sont modérément sûrs d'eux-mêmes et modérément coopératifs. Ils tentent de trouver pour les conflits des solutions rapides et acceptables par tous qui satisfassent partiellement les deux parties. Ceux qui font des compromis donnent moins que les accommodants mais plus que ceux qui utilisent la compétition. Ils explorent les problèmes plus que ceux qui évitent le conflit mais moins que les collaborateurs. Leurs solutions consistent souvent à "couper la poire en deux" ou à faire des concessions réciproques. Un conflit est une différence entre deux parties et peut être résolu en coopérant et en acceptant des compromis.

Ces cinq styles de conflit peuvent être réunis sur un schéma à deux dimensions: (1) l'importance accordée à la relation entre les parties en conflit et (2) l'importance accordée aux problèmes du conflit (cf. Figure 5.2). Une grande importance accordée à la relation et au problème correspond généralement à un style de conflit de collaboration ou de coopération. Une grande importance accordée à la relation et une faible importance accordée au problème correspond généralement à un style de conflit accommodant, tandis qu'une grande importance accordée au problème et une faible importance accordée à la relation mène à un style de conflit de compétition ou de forçage. Une importance modérée accordée à la relation et au problème produit généralement un style de conflit de compromis. Finalement, une faible importance accordée aussi bien à la question qu'à la relation produira généralement un style d'évitement.

**Figure: 5.2 - Les styles de conflit et l'importance accordée à la relation entre les parties et aux problèmes du conflit**



Les instruments des activités 5.7 et 5.8 déterminent votre style préféré de traitement du conflit. Cela ne signifie pas que vous n'utilisez pas les autres styles dans certaines de vos interactions. En fait, chaque style est approprié dans des situations différentes. Par exemple, si un enfant est en danger de toucher un objet chaud ou de courir dans la rue, vous utiliserez un style de compétition pour empêcher que l'enfant ne se fasse mal. Nous devons tous développer des compétences dans les cinq styles.

**Questions de réflexion:** Dans quelles circonstances chacun des cinq styles est-il approprié? De plus, toutes les cultures attachent des valeurs positives ou négatives différentes à chacun des styles. Par exemple, certaines cultures considèrent la compétition comme positive tandis que d'autres peuvent interpréter le compromis comme un style positif.

**Question de réflexion:** Dans votre propre contexte culturel, quelle valeur donnez-vous à

chacun des styles? Comparez vos réponses à celles des autres participants.

**Notes pour le formateur:** Choisir l'instrument de style de conflit (Inventaire de styles personnels de conflit ou Styles de conflits animaux) à utiliser avec les participants. Les Styles de conflits animaux ne demandent pas de savoir lire tandis que c'est nécessaire pour l'Inventaire de styles personnels de conflit.

Les options d'activités comprennent: 5.7 "Inventaire de styles personnels de conflit"; 5.8 "Styles de conflits animaux".

## 2) Résolution de problèmes

La résolution de problèmes est une technique qui encourage les individus en conflit à définir ensemble le conflit ou le problème, à analyser ses causes, à suggérer diverses options pour résoudre le conflit puis à sélectionner et à mettre en œuvre la solution préférée. C'est un processus en cinq étapes dans lequel un groupe: (1) définit le conflit; (2) analyse les causes du conflit; (3) génère des options ou fait un brainstorming pour trouver des options pour le résoudre; (4) choisit l'option préférée et (5) met en œuvre la solution. Dans de nombreux cas, l'étape 5 (mise en œuvre) est faite séparément, plus tard. Les manuels DELTA auxquels il est fait référence dans la section III 3.2 (Formation pour adultes) utilisent une approche qui pose le problème, très similaire à la résolution de problèmes, dans laquelle des questions de développement sont présentées comme des problèmes à résoudre.

Une autre méthodologie similaire est appelée questionnement appréciatif. Le questionnement appréciatif prend une approche plus positive et analyse et apprécie les capacités qui existent plutôt que de s'intéresser aux déficiences et aux problèmes. Il découvre et apprécie le meilleur de ce qui est, rêve à ce qui pourrait être et envisage l'impact possible, conçoit et crée ce qui devrait être et, finalement, prend des mesures pour rendre ces processus durables (cf. Annexe A, Ressources Supplémentaires pour plus d'informations sur le questionnement appréciatif).

La résolution de problèmes est souvent utilisée dans des petits groupes pour penser analytiquement. C'est une compétence qui peut être extrêmement utile dans un conflit, surtout pour définir ensemble le problème ou le conflit. Généralement, tous les groupes ne sont pas d'accord sur les causes du conflit! La résolution de problèmes ne permet pas forcément de restaurer des relations, ce qui est l'une de ses limites comme outil de gestion du conflit.

Dans certains cas, encourager la coopération plutôt que la compétition en réorientant le regard d'un individu ou d'un groupe suffit à désamorcer le conflit. Créer une situation dans laquelle deux groupes qui étaient en compétition travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun est une technique utile et souvent utilisée dans la programmation d'édification de la paix. Par exemple, certains programmes d'édification de la paix ont établi des projets conjoints qui nécessitent que les groupes précédemment ennemis travaillent ensemble pour construire des maisons pour tous ou qui établissent des comités pour améliorer la qualité de l'enseignement pour les enfants des deux groupes. Bien qu'ils soient souvent efficaces pour promouvoir la résolution des problèmes et la coopération à court terme, il n'est pas encore clair que ces stratégies fonctionnent à long terme pour détruire les préjugés et bâtir des relations qui aillent plus loin que l'objectif commun.

**Notes pour le formateur:** L'activité 5.9 ("Les chaises") encourage et démontre l'utilisation de techniques de coopération, par opposition à la compétition, dans les groupes.

Le brainstorming est une technique de résolution de problèmes qui est utile pour trouver des options. Il sépare la génération d'options de l'évaluation des diverses options, encourageant de ce fait la créativité individuelle et de groupe. (Cf. Section III, 3.2, Techniques de formation, pour une autre description du brainstorming comme technique de formation).

## 3) Négociation

La négociation est une manière basique d'obtenir ce que vous voulez de quelqu'un d'autre, généralement en utilisant la communication verbale. Nous négocions tous chaque jour – avec

un marchand au marché, avec nos amis ou nos parents pour décider de ce que nous allons manger ou de l'endroit où aller en voyage. Les auteurs américains, Roger Fisher et William Ury ont élaboré en 1981 un modèle de négociation d'affaires qui est devenu extrêmement populaire. Ils proposent essentiellement quatre principes de négociation (Fisher et Ury, 181):

**Séparer les gens du problème:** La relation (les "gens") est distincte de tout conflit de substance (le "problème") que vous pouvez avoir. En dissociant la relation du problème, on réduit la possibilité que les problèmes de communication et les émotions n'affectent négativement la négociation. On veut établir de bonnes relations de travail dans cette négociation. Il faut traiter les problèmes de relations, s'il y en a, séparément des problèmes de substance.

**Se concentrer sur les intérêts, pas sur les positions:** Les intérêts sont les besoins, désirs, soucis, manques, valeurs ou craintes profonds. Les intérêts motivent les gens, mais souvent les individus exposent une position. Par exemple, de nombreux pays ont comme position: "Nous ne négocierons pas avec des terroristes." C'est une position mais les intérêts profonds sont probablement les soucis et les craintes pour la sécurité personnelle. Dans des conflits, les individus et les groupes n'exposent souvent qu'une position. Il est souvent difficile de négocier un compromis sur des positions. Derrière les positions, il y a des intérêts multiples et s'ils se concentrent sur les intérêts, les négociateurs pourront avoir plus d'espace pour trouver des solutions acceptables par toutes les parties.

**Inventer des options pour que tout le monde y gagne:** Cela demande de la créativité et un engagement à faire un brainstorming pour trouver des options qui soient acceptables pour les deux parties. En faisant un brainstorming, les négociateurs doivent séparer l'étape d'évaluation des options de l'étape de génération des options. Les deux parties doivent élargir le nombre d'options possibles et non pas chercher une seule option. Les deux parties doivent aussi penser à des options qui satisferont les intérêts de l'autre côté.

**Insister sur l'utilisation de critères objectifs ou acceptables par tous:** Souvent il est possible d'identifier plusieurs standards ou critères appropriés qui permettront aux parties d'évaluer la justice ou l'acceptabilité d'un accord négocié. Les négociateurs peuvent faire un brainstorming pour trouver des critères ou des standards de la même façon que pour trouver des options.

Fisher et Ury ont aussi inventé le concept du BATNA. C'est un terme qui fait référence au **Best Alternative To a Negotiated Agreement** (Meilleure alternative à un accord négocié). Une alternative est différente d'une option – il s'agit d'une ligne de conduite possible si l'on n'arrive pas à un accord négocié. Le BATNA fonctionne comme base minimum pour le négociateur et aide à déterminer si la négociation est la meilleure option ou non. Pour qu'un BATNA soit utile, les négociateurs doivent analyser avec soin les coûts et bénéfices du BATNA et évaluer les coûts et bénéfices d'un accord négocié par rapport au BATNA. Si les individus ou les groupes pensent qu'ils peuvent réaliser leur base minimum en utilisant d'autres méthodes (par ex. une grève, la violence, des options légales), ils auront recours à ces méthodes plutôt que d'utiliser un modèle coopératif de négociation.

Ce modèle de négociation est présenté avec plusieurs avertissements. D'abord, c'est un modèle de négociation spécifique à une culture. Il a été développé à l'origine pour la culture des affaires en Amérique. Certaines cultures n'apprécient pas la confrontation directe, qui est l'une des hypothèses de base du modèle. Ce modèle de négociation est une façon très directe de traiter le conflit. Certaines cultures peuvent préférer des méthodes indirectes, utilisant un intermédiaire ou tierce partie comme dans la médiation. De plus, le modèle ne prend pas en compte la manière dont les cultures appliquent différentes techniques de négociation. Quand on présentera ce modèle aux participants à la formation, il faudra, dans les activités de conclusion, préciser les éléments culturels et les variations dans la négociation. Ensuite, ce modèle ne traite pas des problèmes ou des déséquilibres de pouvoir. Les options d'activités comprennent. 5.12 "Jeu de rôle de négociation".

**Notes pour le formateur:** Distribuer le document sur la négociation avant de faire l'Activité 5.12.

#### 4) Médiation

La médiation est quelquefois appelée négociation assistée. La différence principale est que la médiation implique une tierce partie dont le rôle est d'aider les parties à arriver à une solution au problème ou au conflit ou au désaccord, qui soit acceptable par tous. La médiation est un processus volontaire. Le processus exact de la médiation diffère d'un médiateur à l'autre et selon la culture dans laquelle la médiation a lieu. En général, il y a quatre stades dans la médiation (Adapté de MCS, 1995, p. 147). Les descriptions qui accompagnent ces quatre phases correspondent à la médiation dans un contexte nord-américain.

**1) Introduction.** Durant l'introduction, le médiateur salue les parties, décrit le processus et le rôle du médiateur. Les parties, avec le médiateur, établissent les règles de base pour la/ les session(s) de médiation avant de commencer à raconter leur histoire.

**2) On raconte l'histoire.** Durant cette phase, chaque partie raconte son histoire de son propre point de vue. Le médiateur résume généralement chacune des histoires une fois que la partie l'a racontée. Le médiateur fait la liste des problèmes à résoudre et les parties se mettent d'accord sur la liste.

**3) Résolution de problème.** Durant le stade de résolution de problème, les parties démarrent un processus de résolution de problème pour trouver puis évaluer diverses options pour résoudre le conflit. Par moments, le médiateur fait une session séparée avec chaque partie pour explorer les émotions, les intérêts non-exprimés ou les objectifs.

**4) Accord.** Après une évaluation des diverses options pour résoudre le désaccord, les parties décident d'une solution. Le médiateur facilite la discussion sur les détails de l'accord – qui fera quoi, quand et où. Cela est souvent mis par écrit, avec des détails sur ce qui sera fait si l'une ou l'autre des parties ne respecte pas sa part de l'accord.

Dans un contexte occidental, les médiateurs sont considérés comme impartiaux ou neutres. Cela signifie qu'ils ne montrent pas de parti-pris en faveur de l'une ou l'autre partie mais qu'ils travaillent à aider les parties à arriver à un accord qui soit acceptable pour tous. Dans d'autres contextes, les médiateurs peuvent être vus comme partiaux mais ils sont acceptables pour les deux parties. Par exemple, un membre de la famille de l'une des parties peut être un médiateur approprié du moment que les deux parties se mettent d'accord sur le choix du médiateur pour leur conflit. Pour un exemple de médiateurs choisis, voir l'explication du rituel islamique de réconciliation "sulh" dans le Module 2.

Bien que la médiation soit souvent un processus plus formalisé et ritualisé, ce n'est pas toujours le cas. De nombreuses personnes jouent de façon informelle le rôle de médiateur entre des amis, des collègues, des membres de la famille, en aidant à la communication et en restaurant les relations entre les parties en conflit. Par exemple, un médiateur informel peut écouter les deux côtés, les aider à voir le point de vue de l'autre en répétant l'histoire de l'autre dans un langage moins accusateur. Ou un médiateur informel peut aider à trouver des solutions possibles par brainstorming. Dans la programmation d'édification de la paix, la médiation peut être utile pour résoudre des désaccords sur la manière de mettre en œuvre un programme ou pour rétablir des relations de travail après l'éruption d'un conflit.

**Notes pour le formateur:** Distribuer les documents sur Le processus de la médiation (5.12) et Les Compétences de communication de la tierce partie (5.13) avant de faire l'activité 5.13, "Jeu de rôles de médiation".

Récemment, un certain nombre d'universitaires et de praticiens de la résolution de conflits ont documenté les modèles traditionnels de la médiation ou de la résolution de conflits. Ces modèles sont souvent différents dans les détails, mais généralement, il y a un accord sur un processus permettant de raconter son histoire et de décider d'une résolution du conflit. Souvent, le processus s'achève sur un rituel, comme partager un repas ou mener des rituels de purification ou de guérison qui restaure la relation entre les parties (pour plus de discussion du rituel, cf. Module 2). Au Rwanda, par exemple, la méthode traditionnelle de résolution de conflit s'appelle "gacaca". Elle implique un panel de notables respectés de la communauté

qui écoutent les histoires des parties en conflit et décident ensuite d'une résolution. Dans le passé, la gacaca était utilisée pour résoudre des disputes dans la communauté. Maintenant, la gacaca a été adaptée pour traiter de certains des crimes mineurs du génocide rwandais de 1994. Le document "Réponse rapide à Wajir" (Document 5.17), pour l'Activité 5.14, est une histoire sur un modèle traditionnel de médiation et l'Activité 5.14 demande aux participants de réfléchir à des modèles de médiation dans leur propre culture. L'Annexe A contient d'autres ressources sur des modèles indigènes ou traditionnels de médiation.

Selon le type de médiation utilisé, celle-ci peut servir à réparer des relations tendues ou rompues. Si les relations sont au cœur du processus de médiation, celui-ci peut transformer ceux qui sont impliqués. La médiation demande que les parties se respectent suffisamment pour entendre leurs points de vue et de ce fait les valider, et demande qu'elles aient suffisamment confiance l'une dans l'autre pour arriver à un accord.

Les options d'activités comprennent: 5.13 "Jeu de rôle de médiation"; 5.14 "Modèles de médiation".

L'arbitrage est un autre moyen de traiter les conflits et il est souvent lié à la médiation parce qu'il implique aussi une tierce partie. Cependant, il y a une différence importante entre les deux: dans l'arbitrage, c'est la tierce partie qui décide du résultat pour les parties et non pas les parties qui décident pour elles-mêmes. Les parties portent leurs arguments devant l'arbitre de la tierce partie mais elles ne contrôlent pas le processus ni la décision. L'arbitrage est quelquefois utilisé à la place d'un procès dans un tribunal, avec son juge et son jury, parce qu'il est plus rapide et moins onéreux. Si les parties acceptent à l'avance d'obéir à la décision de l'arbitre, cela peut être une manière efficace de conclure une dispute. Cependant, l'arbitrage ne tente pas de réparer ou de transformer des relations rompues.

### 5) Compétence en communication des tierces parties.

Pour une communication efficace, de nombreuses personnes faisant de la résolution de conflit ainsi que de nombreux experts en communication insistent sur l'importance de compétences particulières en communication. Ces compétences sont extrêmement utiles pour les personnes qui interviennent dans un conflit, comme les médiateurs. Ces compétences en communication des tierces parties incluent:

**Le recadrage:** Il s'agit de donner une interprétation alternative des problèmes ou des comportements. Dans un conflit, souvent, la façon dont les parties communiquent mène à une escalade du conflit. Par exemple, elles échangent des accusations ou ne s'écoutent pas les unes les autres. En faisant un recadrage, le médiateur reconnaît la valeur de l'expérience de celui qui parle mais ouvre une porte à d'autres interprétations du contenu. En changeant le cadre, on crée un espace pour des perceptions et interprétations différentes des problèmes et des comportements. Par exemple, un médiateur peut recadrer une action comme "former des coalitions contre moi" en "elle doit vraiment se sentir impuissante si elle trouve nécessaire de trouver de l'appui auprès d'autres personnes." Dans le recadrage, il peut s'agir d'amener celui qui parle de commentaires généraux à des

▲ Les conflits déchirent des familles, détruisent des vies et dévastent des habitations. Photo: CRS.

commentaires plus spécifiques, d'identifier des sentiments profonds, de neutraliser des attaques ou d'identifier des domaines d'intérêt commun (MCS, 1995, p. 157).

**Reformulation:** Elle est similaire au recadrage. Simplement, il s'agit de répéter ce que dit l'une des parties en utilisant un langage moins accusateur. La personne qui reformule n'ajoute rien à ce qui a été dit, elle paraphrase simplement. Par exemple, l'une des parties peut dire "elle est paresseuse. Elle ne m'aide jamais dans les tâches difficiles de la direction d'une organisation." Un médiateur peut paraphraser cette déclaration dans la médiation: "Diriger une organisation est difficile et demande beaucoup de travail." Une question complémentaire qui recadre le contexte pourrait être de demander si la personne qui parle se sent dépassée par la quantité de travail que représente la direction d'une organisation. Quand elle reformule, la tierce partie doit vérifier avec celui qui a parlé que la paraphrase est correcte.

**Ecoute active:** L'utilisation de l'écoute active montre à celui qui parle que celui qui l'écoute entend vraiment ce qu'il dit. On communique cela en réfléchissant les sentiments de celui qui parle (répondre "votre sentiment est vraiment très fort" à quelqu'un qui a dit: "J'en ai marre, je veux qu'il quitte cette organisation"), reformuler le contenu des commentaires du locuteur, poser des questions ouvertes, et, en général, communiquer une empathie avec celui qui parle. L'empathie communique le fait que l'auditeur comprend vraiment le point de vue du locuteur. Si l'on en abuse, l'écoute active peut être énervante et elle est difficile à utiliser dans des situations interculturelles où les perceptions et les interprétations du contenu et des émotions profondes dans une conversation sont influencées par la culture.

Dans un contexte occidental, les bons médiateurs font bon usage des compétences en communication comme la reformulation, le recadrage, les questions ouvertes (pour une discussion des questions ouvertes, cf. Section III, 3.4, "Compétences d'un bon animateur"), ou l'écoute active pour changer la communication et aider les parties à atteindre un accord acceptable par tous.

Parmi les autres techniques utilisées par les médiateurs, on peut faire des sessions séparées avec les différentes parties, ou demander aux parties de rediriger leurs commentaires vers le médiateur lui-même plutôt que l'une vers l'autre. Ces deux techniques apparentées sont appropriées quand l'une des parties refuse de laisser l'autre partie raconter son histoire, souvent en l'interrompant continuellement ou en l'accusant.

**Rediriger** les commentaires vers le médiateur permet au médiateur de prendre en charge la direction de la communication. Cependant, l'un des objectifs de la médiation est de montrer l'exemple d'une bonne communication et d'encourager la communication entre les parties. Cette technique doit donc être utilisée avec parcimonie.

**Le test de réalité** est une technique que les médiateurs peuvent utiliser vers la fin d'une session de médiation. Le médiateur joue le rôle d'un agent de la réalité en posant des questions sur l'acceptabilité de l'accord et la probabilité que toutes les parties soient capables de respecter leur part de l'accord. De cette manière, ils testent l'accord pour voir s'il va durer une fois que les parties auront quitté la médiation.

***"Voici quels sont les serviteurs du Miséricordieux (Allah): ceux qui marchent humblement sur la terre et qui disent "Paix" aux ignorants qui s'adressent à eux."***

(Sourate XXV:63)

Comme l'édification de la paix, la médiation n'est pas seulement une science comprenant des stades, des compétences et des techniques. C'est aussi un art. Les médiateurs répondent souvent intuitivement, utilisant les différentes compétences à leur répertoire pour aider les parties à communiquer et à arriver à un accord. Ce n'est qu'avec la pratique que l'on saura comment répondre dans des situations difficiles et dans le cadre de différences culturelles. Bien que certains individus soient des médiateurs naturels, il faut généralement beaucoup de pratique pour être un bon médiateur.

## Activité 5.1: Vieille dame/ jeune dame

**Objectif:** Montrer l'importance de la perception pour ce qu'on voit et la manière dont on interprète les situations ou les images.

**Matériel:** Transparent ou document à distribuer d'illusions d'optique, qui comprennent 5.1 les images "vieille dame/ jeune dame" et "visages/ vase".

**Durée:** 5 à 10 minutes, selon la longueur de la conclusion.

**Procédure:**

- 1) Montrer le transparent de la vieille dame/jeune dame
- 2) Demander aux participants ce qu'ils voient. Certains diront une jeune dame, tandis que d'autres verront une vieille dame.
- 3) Demander à l'un des participants qui voit les deux de montrer aux autres où se trouvent les deux dames dans l'image.
- 4) Répéter l'activité avec l'image Visages/ vase.

**Discussion:** Faire remarquer que tout le monde regarde la même chose et qu'on voit pourtant des images tout à fait différentes. Pour certains, il est plus facile de voir les deux, mais pour beaucoup, il ne sera possible de voir l'autre image que quand quelqu'un l'aura montrée.

**Notes pour le formateur:** Si l'on n'a pas accès à un rétroprojecteur, faire des copies du document pour chaque participant. On pourra décider de présenter une seule image ou les deux durant la formation.

(Source pour Vieille dame/ jeune dame: R.W. Leeper et E.G. Boring, 1930; disponible en ligne à [www.illusionworks.com/html/perceptual\\_ambiguity.html](http://www.illusionworks.com/html/perceptual_ambiguity.html))

(Source pour Visages/ vase: Edgar Rubin, 1915; disponible en ligne à [www.illusionworks.com/html/figure\\_ground.html](http://www.illusionworks.com/html/figure_ground.html))

---

## Activité 5.2: Positions fixées

**Objectif:** Examiner comment les perceptions dépendent de la perspective.

**Matériel:** Aucun,

**Durée:** 10 minutes

**Procédure:**

- 1) Former un cercle et demander à un membre du groupe de se tenir au centre. Demander à quelqu'un qui se trouve en face de la personne au centre: "Combien d'yeux a-t-elle?" Poser la même question à quelqu'un qui se trouve derrière la personne. Poser la même question à quelqu'un qui se trouve juste sur le côté de la personne. La personne qui se trouve au milieu reste immobile, regardant dans la même direction durant la séance de questions et réponses. Les participants répondent toujours selon ce qu'ils voient réellement depuis leur position et non selon ce qu'ils savent. Les réponses seront respectivement deux, pas du tout et un.
- 2) Si on veut, on peut suivre la même procédure avec une autre personne au milieu, et choisir les bras cette fois.

**Discussion:** Comment votre perspective sur une situation change-t-elle votre compréhension de celle-ci?

Comment pouvons-nous nous donner plus souvent une image plus complète?

Comment pouvez-vous faire le lien entre cette activité et votre expérience quotidienne?

Il peut être utile de donner aux participants la possibilité de faire le tour du cercle pour percevoir la personne qui se trouve au milieu de tous les angles. L'analyse du quotidien peut être développée durant cette partie de l'activité. On peut aussi placer l'un des participants à l'autre bout de la pièce et lui demander de marcher lentement vers le reste du groupe. Comment la distance influe-t-elle sur les détails qui peuvent être observés?

(Source: Macbeth et Fine, 1995, p. 35)

## Activité 5.3: Le perturbateur

**Objectif:** Montrer comme il est facile de perturber la communication et le travail de groupe et de créer une stratégie de groupe pour reconnaître la perturbation et le sabotage et y faire face.

**Matériel:** Groupes de trois chaises, tableaux de conférence et marqueurs, ruban adhésif

**Durée:** 15 minutes ou plus, selon la longueur de la conclusion

### Procédure:

- 1) Diviser les participants en groupes de trois. Dans chaque sous-groupe, ils doivent jouer trois rôles: celui qui parle, celui qui écoute et celui qui perturbe. Celui qui parle et celui qui écoute se font face pour parler tandis que le perturbateur peut bouger. Celui qui parle doit décrire un aspect de son travail ou de sa vie à celui qui écoute (par ex. ce qu'il a fait la veille, un projet sur lequel il travaille actuellement ou ce qu'il pense faire le week-end suivant). Le perturbateur doit tenter de saboter cette discussion de n'importe quelle manière non-violente.
- 2) Des perturbateurs ambulants peuvent se déplacer parmi les groupes. Ce seront des formateurs plus toute autre personne qui ne se sera pas jointe à un groupe quand le grand groupe a été divisé en groupes de trois.
- 3) Après deux minutes, demander aux participants de changer de rôle. Puis changer à nouveau après deux autres minutes. Il est en effet essentiel que tous les participants aient l'occasion de jouer les trois rôles. Chacun doit savoir l'impression que cela fait d'être perturbateur et de subir la perturbation ou le sabotage.

**Discussion:** Une conclusion est nécessaire pour cette activité. Demander aux participants de réfléchir aux questions suivantes:

- ❖ Quel effet est-ce que cela faisait d'être un perturbateur?
- ❖ Quel effet est-ce que cela faisait d'être perturbé ou saboté?
- ❖ Avez-vous trouvé que c'était facile ou difficile de perturber la conversation? Pourquoi?

Demander au groupe de citer différents types de perturbation qu'ils ont expérimentés, maintenant ou dans le passé. Les noter sur un tableau de conférence. Parmi les exemples, il y a la domination, la rigidité, les interruptions (questions ou réponse), des blagues ou un manque de sérieux, la grossièreté, le silence, la prise en charge enthousiaste de la conversation, et une distraction physique en remuant sans arrêt.

Demander aux participants de réfléchir aux différentes manières de réagir à un tel sabotage ou à la manière de contrer les perturbateurs.

- ❖ Comment avez vous réagi ou comment pourriez-vous réagir face à des perturbateurs?
- ❖ Comment les groupes peuvent-ils agir avec des personnes qui les perturbent?

Ecrire les réponses sur un autre tableau de conférence. Parmi les exemples, il y a: ignorer poliment; évacuer l'interruption; arrêter la discussion; en discuter (publiquement ou en privé); reconnaître et remettre à plus tard; détourner l'attention en formant des sous-groupes ou fixer une tâche; utiliser le perturbateur pour un débat; demander de l'aide aux autres; l'accepter; partir. Ces réponses seront affichées au mur.

**Notes pour le formateur:** Cette activité peut être particulièrement utile s'il y a dans le groupe des membres particulièrement perturbateurs. Une telle activité peut être une occasion pour eux de réfléchir à leur comportement et pour le groupe de trouver des manières de réagir à la perturbation. Et, ce qui est le plus important, l'activité introduit le concept de perturbation et de sabotage à tout le groupe tout en se concentrant sur des stratégies pour y réagir. Durant le reste de l'atelier, il est probable que les participants se réguleront eux-mêmes, sans que le formateur ne doive intervenir.

(Source: Adapté de Pretty et al., 1995, p. 161)

## Activité 5.4: Une histoire tendancieuse

**Objectif:** Explorer comment un parti-pris peut rendre tendancieuse la manière dont une histoire est racontée ou dont des faits sont communiqués; encourager la réflexion sur les informations manquantes quand on écoute ou qu'on reçoit des informations et pratiquer les compétences d'écoute.

**Matériel:** Cartes avec des attitudes/humeurs/situations (cf. ci-dessous)

**Durée:** 30 à 45 minutes

**Procédure:**

- 1) Diviser les participants en groupes de 2 (de préférence deux personnes qui n'ont pas encore travaillé ensemble). Un partenaire raconte à l'autre comment il est venu à la session ce jour-là, en donnant tous les détails sur la façon dont il s'est préparé, est parti de chez lui ou du travail, ou tout ce qu'il a fait jusqu'à ce qu'il entre dans la salle où se tient l'atelier. (Il peut aussi rappeler un incident récent qui l'a impliqué personnellement dans un conflit). Note: Cela devrait prendre environ 1-2 minutes.
- 2) Quand l'histoire est terminée, celui qui l'a écoutée répète l'action à la deuxième personne ("Vous."). Quand il a terminé, celui qui a raconté l'histoire peut soit confirmer soit corriger les faits et faire des commentaires sur les omissions. Celui qui a écouté peut aussi faire des commentaires sur le style de celui qui racontait et dire si celui-ci l'a aidé ou empêché d'absorber les détails et de s'en souvenir.
- 3) Distribuer une carte avec une humeur, une situation ou une attitude à chaque personne. Leur demander de ne dire à personne ce qui est écrit sur leur carte. Ils doivent maintenant réfléchir à la manière de raconter l'histoire en utilisant cette interprétation. Il peut par exemple y avoir sur la carte:
  - ❖ C'est l'histoire la plus drôle que vous ayez jamais entendue ou racontée.
  - ❖ Vous êtes officier de police et vous racontez les déplacements d'un suspect.
  - ❖ Vous devez aller aux toilettes mais vous devez d'abord finir de raconter l'histoire.
  - ❖ Vous détestez la personne dont vous parlez.
  - ❖ Vous mentez sur vos mouvements.
  - ❖ Vous brodez sur l'histoire en ajoutant un peu de commérages.
  - ❖ C'est l'histoire la plus triste que vous ayez jamais entendue ou racontée.
- 4) Les personnes présentent maintenant leur histoire au reste du groupe qui essaie de deviner ce qui était sur la carte. Une fois que ceux qui racontaient les histoires ont révélé ce qui était écrit, les auditeurs peuvent faire des suggestions sur la manière dont ils auraient pu être plus efficaces.

**Discussion:** Parmi les questions à poser:

- ❖ Comment les informations ont-elles été changées et déformées selon le parti pris du présentateur?
- ❖ Est-ce que cela est facile à détecter dans la vie réelle?
- ❖ Changeons-nous toujours les informations que nous transmettons?
- ❖ Comment et dans quelles situations l'avons-nous fait?

**Notes pour le formateur:** Les cartes pourraient traiter de problèmes spécifiques plutôt que d'humeurs. Avec des cartes comme celles qui ont été suggérées ci-dessus, l'activité devrait être amusante.

(Source: Macbeth et Fine, 1995, p. 65).

## Activité 5.5: Rapport sur un cambriolage

**Objectif:** Montrer comment on peut facilement arriver à une mauvaise communication; discussion ouverte des facteurs qui bloquent ou facilitent la communication; et motiver le groupe à continuer à travailler sur les compétences en communication.

**Matériel:** Copies du document “Rapport sur un cambriolage” (5.2) pour tous les participants.

**Durée:** 30 à 40 minutes

### Procédure:

- 1) Demander trois volontaires dans le groupe qui accepteraient de montrer en quoi il est difficile de communiquer efficacement. Leur expliquer qu'on va leur demander de sortir de la pièce puis qu'ils seront rappelés un à la fois pour faire partie d'une chaîne de personnes faisant un rapport sur un cambriolage.
- 2) Donner aux volontaires les numéros 1, 2 et 3 et leur demander de quitter la pièce.
- 3) Distribuer des copies du document “Rapport sur un cambriolage” à tout le monde sauf aux trois volontaires. Faire lire le rapport au groupe et expliquer que, lorsque chaque volontaire répètera le rapport, les membres du groupe devront noter les changements ou les omissions.
- 4) Inviter le premier volontaire à rentrer dans la salle. Lire le rapport de cambriolage à cette personne. Utiliser un ton qui montre qu'il y a urgence, mais sans parler si vite qu'il serait impossible de se souvenir de détails.
- 5) Inviter la seconde personne à rentrer dans la pièce. Demander au premier volontaire de répéter le rapport à cette personne. Le reste du groupe doit remplir les fiches.
- 6) Inviter le troisième volontaire à rentrer dans la pièce. Demander au deuxième volontaire de répéter le rapport à cette personne.
- 7) Annoncer que vous êtes le policier chargé d'enquêter sur le crime et demandez au troisième volontaire de vous répéter le rapport.
- 8) Remercier les trois volontaires pour leur assistance. Leur rappeler que le but de l'activité était d'ouvrir la discussion sur les facteurs qui peuvent promouvoir ou bloquer une communication efficace et que les volontaires ont aidé le groupe à identifier ces facteurs. S'assurer que les volontaires n'ont pas l'impression qu'ils ont été repérés comme mauvais communicateurs. Leur lire le rapport original s'ils désirent l'entendre.

**Discussion:** Questions pour les volontaires:

- ❖ Quels étaient vos sentiments tandis que vous essayiez de vous souvenir du rapport?
- ❖ Quels facteurs faisaient qu'il était difficile de vous souvenir du rapport?
- ❖ Y a-t-il quelque chose qui vous ait aidé à vous souvenir des détails?

Questions pour le reste du groupe:

- ❖ Comment le rapport a-t-il changé? Y manquait-il quelque chose d'essentiel?
- ❖ Selon vous, quels facteurs faisaient qu'il était difficile de se souvenir du rapport?
- ❖ Quels facteurs auraient pu aider les volontaires?

**Notes pour le formateur:** La situation décrite dans le document devra être adaptée pour être appropriée à la culture du groupe participant à la formation.

(Source: UNICEF, 1997, p. 41)

## Activité 5.6: Jeu de pliage de papier

**Objectif:** Montrer qu'il est facile de mal interpréter des instructions relativement simples.

**Matériel:** Plusieurs feuilles de papier carrées (des feuilles carrées sont plus intéressantes car les participants peuvent décider de plier le papier d'un coin à l'autre, créant ainsi un triangle).

**Durée:** 10 minutes

**Procédure:**

- 1) Choisir quatre participants ou demander quatre volontaires. Leur demander de se tenir à l'avant de la salle, face au groupe.
- 2) Donner à chacune des quatre personnes une feuille de papier et ces deux règles:
  - ❖ Chaque personne doit fermer les yeux durant l'activité
  - ❖ Elles n'ont pas le droit de poser de questions.
- 3) Demander aux quatre personnes de plier leur papier en deux puis de déchirer le coin en bas à droite du papier. Leur demander de plier encore une fois le papier en deux puis de déchirer le coin en haut à droite. Leur demander de plier encore une fois le papier en deux puis de déchirer le coin en bas à gauche.
- 4) Leur demander d'ouvrir les yeux et de se montrer leur papier déplié les uns aux autres puis de le montrer au public.

**Discussion:** Il y a de fortes chances pour que les papiers soient différents. Posez les questions suivantes pour commencer la conclusion de l'activité:

- ❖ Quels sont les mots dans les instructions qui pouvaient être interprétés de différentes façons?
- ❖ Comment aurait-on pu rendre les instructions plus claires pour réduire l'ambiguïté?
- ❖ Comment peut-on encourager les gens à demander des précisions quand ils ne comprennent pas quelque chose?

(Source: Pretty et al., 1995, p. 185)

## Activité 5.7: Inventaire des styles personnels de conflit

**Objectif:** Faire explorer aux participants leurs propres réactions quand ils se trouvent dans un conflit et reconnaître qu'il y a un certain nombre de manières différentes de réagir au conflit.

**Matériel:** Documents à distribuer: "Comment je répons au conflit" et "Styles de conflit", 5.3 et 5.4, un pour chaque participant, tableau et craie ou tableau de conférence et marqueurs.

**Durée:** 1 – 1½ heure

**Procédure:**

- 1) Distribuer "Inventaire des styles personnels de conflits" (document 5.3) à chaque participant.
- 2) Expliquer aux participants qu'il y a de nombreuses façons de réagir au conflit et que cet outil a été conçu pour aider à déterminer comment ils réagissent au conflit dès qu'il commence et quand il dure depuis un moment. Mentionner aussi qu'il est important pour les gens qui font un travail de transformation de conflits et d'édification de la paix de savoir comment ils réagissent personnellement au conflit pour pouvoir traiter les conflits de manière saine et constructive quand ils apparaîtront durant leur travail.
- 3) Faire lire le questionnaire aux participants et leur dire de suivre les instructions.
- 4) Quand les participants auront répondu au questionnaire, expliquer comment calculer le score si cela leur pose des difficultés.
- 5) Conclure le questionnaire en citant les différents styles de conflit et en déterminant quelles sont les forces et les faiblesses de chacun. Dire aux participants qu'ils ne doivent pas forcément faire savoir quel est leur style de conflit préféré et que tous les styles de conflit ont leurs forces et leurs faiblesses, ce qui les rend meilleurs dans certaines situations que dans d'autres. Demander aux participants de dire les forces et les faiblesses de chaque style de conflit. Ecrire leurs réponses sur le tableau ou le papier. S'il reste du temps, discuter de quelques-unes des questions ci-dessous.

**Discussion:** On peut décider de faire réfléchir les participants pour voir à quel point l'inventaire est approprié du point de vue culturel et comment leurs réponses sont influencées par leur culture. Il peut être utile d'utiliser les questions suivantes pour la réflexion:

- ❖ Dans quelles circonstances chacun des cinq styles est-il approprié?
- ❖ Dans votre propre contexte culturel, quelle valeur accordez-vous à chaque style?

**Notes pour le formateur:** Certains participants peuvent ne pas avoir envie de partager, mais certains voudront peut-être partager. Souvent les personnes parleront de leurs résultats en petits groupes avec leurs voisins.

## Activité 5.8: Styles de conflits animaux

**Objectifs:** Faire explorer aux participants leurs propres réactions quand ils se trouvent dans un conflit et identifier un certain nombre de styles de conflit.

**Matériel:** Document des “Styles de conflits animaux” (5.6), un par participant, ou des transparents.

**Durée:** 45 – 60 minutes

**Procédure:**

- 1) Distribuer les documents ou montrer les animaux sur rétroprojecteur.
- 2) Expliquer chacun des animaux et les réactions au conflit correspondantes. Faire comprendre aux gens qu’il n’y a pas de bons ou de mauvais styles, mais juste des styles différents qui peuvent être plus ou moins efficaces dans différentes situations. Il est important pour des gens faisant un travail de transformation de conflits et d’édification de la paix de savoir comment ils réagissent personnellement au conflit pour pouvoir traiter les conflits de manière saine et constructive quand ils apparaîtront durant leur travail.
- 3) Pour cette activité on pourra diviser le groupe en paires ou en sous-groupes de trois ou quatre. Demander aux participants de discuter des questions suivantes:
  - ❖ Quelle est à leur avis leur réaction la plus commune au conflit?
  - ❖ Comment cette réaction change-t-elle selon les personnes avec lesquelles ils sont en conflit (famille, amis, collègues, voisins)? Selon la situation (par ex. au travail, chez soi)?
  - ❖ Quelles sont les forces et les faiblesses des styles de réaction?

**Discussion:** Il pourrait être utile d’utiliser la question suivante pour la réflexion:

- ❖ Dans quelles circonstances les différents styles des animaux sont-ils appropriés?

---

## Activité 5.9: Chaises

**Objectif:** Montrer comment gérer le conflit en le transformant en coopération; se concentrer sur les possibles différences d’interprétation des instructions; et mettre en lumière les différences culturelles dans le traitement du conflit.

**Matériel:** Une pièce sans tables mais avec une chaise pour chaque participant; des copies de chacune des instructions (voir ci-dessous) pour un tiers des participants.

**Durée:** 30 – 45 minutes

**Procédure:**

- 1) Expliquer aux participants l’intérêt de l’activité en faisant référence à l’objectif.
- 2) Donner à chaque participant une fiche d’instruction (A, B ou C), en distribuant des nombres égaux des trois différents types d’instructions. Leur dire de ne pas montrer leurs instructions aux autres participants car cela irait à l’encontre de l’objectif de l’exercice.
  - A Mettre toutes les chaises en cercle. Vous avez 15 minutes pour cela.
  - B Mettre toutes les chaises près de la porte. Vous avez 15 minutes pour cela
  - C Mettre toutes les chaises près de la fenêtre. Vous avez 15 minutes pour cela.
- 3) Le formateur demande à tout le monde de commencer l’activité, suivant les instructions qui ont été données.

**Discussion:** Cette activité s’intéresse aux aspects de résolution non-agressive de conflit. Les instructions ne peuvent être suivies que si les gens qui ont des instructions semblables coopèrent. Les sous-groupes ne peuvent suivre toutes leurs instructions que s’ils coopèrent. Il y a plusieurs solutions possibles:

- ❖ Mettre toutes les chaises en cercle, entre la porte et la fenêtre.
- ❖ Mettre toutes les chaises d’abord en cercle, puis près de la porte, puis près de la fenêtre.
- ❖ Désobéir à une partie des instructions, en mettant un tiers des chaises en cercle, un tiers près de la porte et un tiers près de la fenêtre.
- ❖ Transformer la situation, en suspendant au milieu de la pièce deux papiers, avec sur l’un “porte” et sur l’autre “fenêtre”.

- ❖ Désobéir complètement aux instructions.

Cette activité offre d'excellentes possibilités de résolution créative de conflit. Les groupes se lancent souvent dans une action frénétique, utilisent la force et transportent quelquefois vers leur coin des chaises sur lesquelles d'autres restent désespérément assis. Tandis que certains participants tentent de trouver une solution coopérative, on peut en voir d'autres qui continuent à ramasser et à défendre leurs chaises. Ceci frustre alors les coopérateurs qui oublient leurs intentions positives et se joignent à la dispute.

Les questions de conclusion comprennent: Quelle a été votre impression quand vous jouiez à ce jeu? Aviez-vous le sentiment que la chaise sur laquelle vous étiez assis vous appartenait et que vous aviez le droit d'en faire ce que vous vouliez? Quelle était votre relation avec les gens qui voulaient quelque chose d'autre? Avez-vous coopéré, persuadé, discuté, lutté ou abandonné? Si vous avez affronté les autres, comment l'avez-vous fait? Avez-vous suivi les instructions? Pourquoi les avez-vous interprétées de cette façon? Les avez-vous vues comme des instructions auxquelles vous deviez obéir, à tout prix et à l'exclusion des autres? De quelle manière votre sentiment par rapport aux instructions est-il influencé par votre origine culturelle? La culture a-t-elle influé sur la manière dont vous vous êtes comporté dans cette situation? Comment feriez-vous si vous deviez le faire une deuxième fois? Pouvez-vous faire le lien entre ce qui s'est passé ici et des situations de la vie réelle? Comment cette activité peut-elle être appliquée à l'édification de la paix?

(Source: Pretty et al., 1995, pp. 167-168)

## Activité 5.10: Neuf points

**Objectif:** Développer des capacités de réflexion créative qui peuvent être utilisées pour la résolution de problèmes.

**Matériel:** Copies du document des "Neuf Points" (5.7) pour tous les participants ou un transparent des Neuf points, crayons ou stylos;

**Durée:** 5 – 10 minutes.

**Procédure:**

- 1) Expliquer que les personnes qui résolvent des problèmes sont souvent des gens capables de réfléchir de manière créative et qui reculent constamment les limites de leur propre réflexion.
- 2) Distribuer le problème des "Neuf points" à tous les participants. Leur expliquer qu'ils doivent connecter tous les points en utilisant quatre lignes droites et sans lever le crayon du papier. Si l'un des participants a déjà vu ce problème, il ne doit rien dire avant la conclusion de l'activité.
- 3) Après plusieurs minutes, demander si quelqu'un a trouvé la solution. Si oui, demander à la personne de dessiner la solution au tableau ou sur un tableau de conférence. Si personne n'a trouvé la solution, montrer le transparent avec la solution sur le rétroprojecteur.

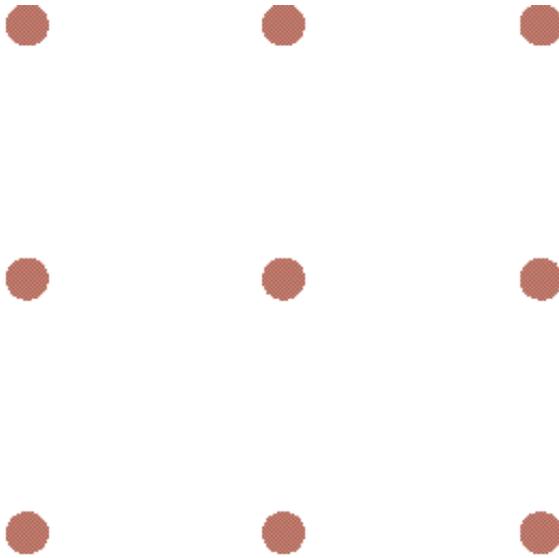
**Discussion:** Parmi les questions pour la discussion:

- ❖ Qu'est-ce qui a rendu la résolution de ce problème si difficile?
- ❖ Quelles sont les hypothèses avec lesquelles vous avez démarré quand vous essayiez de résoudre le problème?
- ❖ Pourquoi la plupart des gens ne pensent-ils pas à dessiner en dehors des limites définies par les neuf points?
- ❖ Pouvez-vous penser à un moment où une réflexion créative, divergente ("en dehors de la boîte") a résolu un problème réel auquel vous étiez confronté?

**Notes pour le formateur:** Comme alternative, on peut demander aux participants de copier dans leur position exacte les neuf points du tableau de conférence sur leur cahiers ou leur feuille de papier. Ils peuvent alors essayer de les connecter.

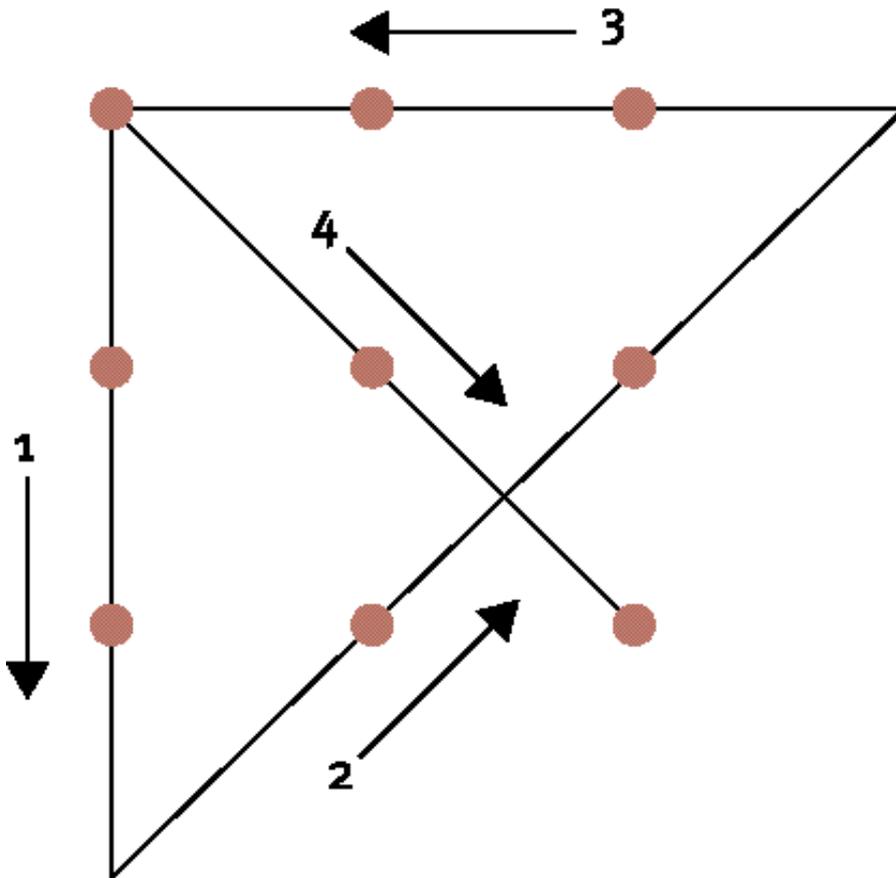
# ACTIVITÉ 5.10: NEUF POINTS (Exemplaire pour le formateur)

Jeu



---

Solution



## Activité 5.11: Résolution créative de problèmes

**Objectif:** Encourager la réflexion créative qui peut être utilisée pour la résolution de problèmes

**Matériel:** Copies ou transparents du document 5.8 “Le léopard, la chèvre et le foin” et “Diviser les chameaux”.

**Durée:** 30 minutes (plus si l’on fait jouer les histoires)

**Procédure:**

- 1) Lire le début de la première histoire, “le léopard, la chèvre et le foin” (qui se trouve sur la première page du document joint). Demander aux participants de discuter d’une solution avec un partenaire. Si certains ont déjà entendu l’histoire, leur demander de ne rien dire.
- 2) Demander au groupe si quelqu’un a réussi à trouver une solution. Lire la fin de l’histoire (sur la seconde page du document joint).
- 3) Lire la deuxième histoire, “Diviser les chameaux” (qui se trouve sur la première page du document joint). Demander à nouveau aux participants de discuter d’une solution avec un partenaire. Si certains ont déjà entendu l’histoire, leur demander de ne rien dire.
- 4) Demander au groupe si quelqu’un a réussi à trouver une solution. Lire la fin de l’histoire (sur la seconde page du document joint).
- 5) Distribuer le document à la fin de l’activité.

**Discussion:** Est-ce que ça a été facile ou difficile de trouver une solution? Comment des histoires telles que celles-ci développent-elles des capacités de réflexion créative? Connaissez-vous d’autres histoires de votre culture qui pourraient être utilisées de la même manière? Si oui, racontez-les au groupe.

**Notes pour le formateur:** On peut donner aux groupes l’une des deux histoires et leur demander de créer un jeu de rôle sur cette histoire. Le jeu de rôle doit s’arrêter au milieu pour donner au public la possibilité de suggérer d’autres fins possibles. Les solutions peuvent alors être jouées. Ces histoires peuvent aussi être utilisées en paraboles pour illustrer un point, plutôt que comme exercice séparé. (Source: UNICEF, 1997, p. 137).

---

## Activité 5.12: Jeu de rôle de négociation

**Objectif:** Donner une occasion de s’exercer à la négociation.

**Matériel:** Copies du document (5.10) “Rôle pour A. Smith” à distribuer à la moitié des participants et copies du document 5.11, “Rôle pour P. Patel”.

**Durée:** 60 minutes

**Procédure:**

- 1) Introduire la négociation, y compris les quatre principes de la négociation.
- 2) Demander aux participants de choisir un partenaire, de préférence quelqu’un avec qui ils n’ont pas encore travaillé. Distribuer le rôle de A. Smith à une personne dans chaque groupe de 2. Distribuer le rôle de P. Patel à l’autre personne. Si l’on a un nombre impair de participants, demander à une des personnes d’observer un groupe.
- 3) Demander aux participants de lire leurs rôles puis de négocier. Donner environ 20-25 minutes pour le jeu de rôle de négociation;

**Discussion:** Demander au groupe quelques-uns des résultats des négociations. A quel genre de résultats sont-ils arrivés? Demander si d’autres sont arrivés à des résultats différents ou à des résultats comparables. Les réponses varieront probablement beaucoup. Si les participants ont utilisé les quatre principes de la négociation et ont découvert des intérêts communs, ils réaliseront qu’ils ont tous deux besoin de parties différentes de la banane (A. Smith a besoin de la peau et P. Patel a besoin de la chair).

Parmi les autres questions possibles:

- ❖ Demander à ceux qui ont utilisé les principes de la négociation et à ceux qui ne l’ont pas fait comment les négociations ont avancé. Est-ce que quelqu’un a établi un BATNA?
- ❖ Comment la culture a-t-elle joué un rôle dans les négociations? Quelles sont les différentes variations culturelles dans les techniques de négociation?
- ❖ Comment ce type de négociation basée sur des principes pourrait-il être utile dans la programmation d’édification de la paix?

(Source: Adapté Ugli Orange Exercise du Harvard Programme on Negotiation).

## Activité 5.13: Jeu de rôle de médiation

**Objectif:** Donner une occasion de s'exercer à la médiation.

**Matériel:** Copies des deux documents de rôles du Jeu de rôle de médiation, 5.14 et 5.15.

**Durée:** 1 – 1<sup>1</sup>/<sub>2</sub> heure

**Procédure:**

- 1) Introduire l'exercice et le processus de la médiation.
- 2) Distribuer le jeu de rôle. Diviser le groupe en groupes de trois et donner à l'une le rôle du médiateur et aux deux autres les rôles des parties (employé de Caritas et Directeur de l'Organisation partenaire). NOTE: Il faudra décider quel médiateur (Médiateur A ou B) on veut que le médiateur joue. Il faudra absolument que le formateur dise aux personnes qui jouent le rôle des parties quelle est leur relation avec le médiateur (par ex. si l'on utilise le Médiateur A, indiquer aux deux parties qu'elles ont approché individuellement le médiateur pour qu'il fasse la médiation. Si l'on utilise le Médiateur B, indiquer que le médiateur est de la famille de l'employé de Caritas et ami du Directeur mais que c'est la personne de Caritas qui lui a demandé de faire une médiation).
- 3) Donner 30-40 minutes aux groupes pour le jeu de rôle de médiation.
- 4) Regrouper les participants et faire la conclusion de l'activité.

**Discussion:** Questions pour les parties:

Quelle impression est-ce que cela faisait d'être une partie dans le conflit?

Etes-vous arrivés à un accord?

Dans quelle mesure le médiateur vous a-t-il aidés à arriver à un accord?

Qu'est-ce qui aurait pu rendre le médiateur plus efficace?

Précisément, qu'est-ce que le médiateur a fait et qui a changé l'atmosphère de la négociation ou vous a amenés, en tant que parties, à conclure un accord?

Qu'est-ce que le médiateur aurait pu faire différemment?

Quelles sont les qualités d'un bon médiateur?

Questions pour les médiateurs:

Quelle impression est-ce que cela faisait de jouer le rôle de médiateur?

Vous sentiez-vous à l'aise ou pas à l'aise dans ce rôle? Pourquoi?

Qu'est-ce qui était le plus facile dans le rôle?

Qu'est-ce qui était le plus dur?

Auriez-vous fait une médiation différente si vous aviez été médiateur entre des membres d'une même famille?

Comment avez-vous pu utiliser vos propres points forts dans la médiation?

Qu'est-ce qui, à votre avis, ne s'est pas bien passé? Que regrettez-vous de ne pas avoir essayé?

Parmi les autres questions:

Est-ce que quelqu'un a déjà joué un rôle de médiateur dans la réalité? De façon formelle ou informelle?

Quels genres de variations culturelles peut-il y avoir dans la médiation? Pouvez-vous décrire le processus de médiation dans votre propre culture?

Comment la médiation peut-elle être utile dans la programmation d'édification de la paix?

**Notes pour le formateur:** Une bonne question pour démarrer la formation en compétences de médiation: 'Quelles sont les qualités d'un bon médiateur?' Cette question fait ressortir les différences culturelles dans le groupe et montre aussi des exemples de bons médiateurs et de bonne pratique de médiation.

## Activité 5.14: Modèles de médiation

**Objectif:** Donner une occasion de réfléchir à des modèles de médiation qui existent dans les cultures des participants.

**Matériel:** Document 5.17, étude de cas: "Réponse rapide à Wajir".

**Durée:** 45-60 minutes

**Procédure:**

- 1) Distribuer l'étude de cas.
- 2) Demander aux participants de lire l'étude de cas et de discuter ensuite en petits groupes des questions suivantes:  
Quels modèles de médiation existent dans votre culture? En quoi sont-ils différents du modèle présenté ici ou en quoi sont-ils similaires?  
Y a-t-il des situations où vous auriez voulu intervenir dans un conflit mais où vous avez été retenus par les traditions, la culture ou la religion? Quels étaient vos sentiments?  
Quelles sont les qualités d'un bon médiateur?
- 3) Regrouper les participants et faire la conclusion de l'activité.

**Discussion:** Demander aux participants de faire un compte rendu de leur discussion. Quelques autres questions pour la discussion:

- ❖ Y a-t-il des rituels dans vos propres modèles de médiation?
- ❖ A quel type de disputes ou de conflits s'adressent-ils?
- ❖ Qu'est-ce que les artisans de paix peuvent emprunter à ce modèle ou à d'autres pour améliorer leur processus d'édification de la paix?

(Adapté d'Ayindo et al., 2001, pp. 49-51)



Document 5.1  
**ILLUSIONS D'OPTIQUE**





## Document 5.2

# RAPPORT SUR UN CAMBRIOLAGE

### Message:

Il y a eu un cambriolage! Ecoutez attentivement puis appelez la police. J'entrais dans la boutique et un homme est sorti en courant. Il m'a bousculé et m'a fait tomber et il a continué à courir. Il portait un sac blanc dans la main droite et on aurait dit qu'il avait un pistolet dans la main gauche. Il portait une veste marron qui était déchiré à l'épaule, une chemise rayée bleu et vert et un jean bleu. Il avait les jambes maigres et un gros ventre. Il portait des lunettes à monture métallique et des chaussures noires. Il était chauve et avait une moustache brune. Il mesurait environ 1,80 mètres et devait avoir dans les 35 ans.

### Instructions:

Pour chaque répétition du rapport, notez tout ce que la personne aura oublié, ajouté ou changé par rapport au rapport précédent.;

### Première répétition:

---

---

---

---

---

### Deuxième répétition:

---

---

---

---

---

### Troisième répétition:

---

---

---

---

---



## Document 5.3

# COMMENT JE RÉPONDS AU CONFLIT?

### INVENTAIRE DE STYLES PERSONNELS DE CONFLIT

**Instructions:** Considérez votre réaction personnelle à des situations où vos désirs diffèrent de ceux d'une autre personne. Les phrases A à J (première partie) correspondent à votre réponse initiale ou intermédiaire à un désaccord tandis que les phrases K à T (deuxième partie) correspondent à votre réaction une fois que le désaccord est devenu plus important. Si cela vous semble plus facile, vous pouvez choisir un conflit particulier comme base de votre réflexion et comme contexte par rapport auquel vous répondrez à toutes les questions.

**Notez bien** que la réflexion sur votre propre style de conflit est plus importante – et plus fiable – que les chiffres sur la feuille de score. Il n'y a pas de "bonnes" ou de "mauvaises" réponses et ce questionnaire n'est pas "standardisé." Certains seront d'accord avec les résultats, d'autres pas. Que les résultats vous plaisent ou non, réfléchissez à ce que sont vos styles de conflit et discutez-en avec d'autres. L'inventaire n'est qu'un outil pour réfléchir sur soi-même.

Entourez un chiffre sur la ligne en dessous de chaque phrase.

#### PREMIERE PARTIE

Dès que je me rends compte qu'il y a un différend:

A. Je m'assure que tous les points de vue sont exprimés et traités avec la même considération, même s'il semble y avoir un désaccord très net.

Ne me correspond pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond tout à fait

B. J'essaie plutôt de faire comprendre aux autres la logique et les avantages de ma position que de leur plaire.

Ne me correspond pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond tout à fait

C. Je fais connaître mes besoins, mais je les atténue un petit peu et je cherche des solutions quelque part entre les deux.

Ne me correspond pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond tout à fait

D. Je me retire de la discussion pour un moment pour éviter des tensions.

Ne me correspond pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond tout à fait

E. Je m'intéresse plus aux sentiments des autres qu'à mes objectifs personnels.

Ne me correspond pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond tout à fait

**F.** Je m'assure que mon programme personnel ne nuit pas à notre relation.

Ne me correspond  
pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond  
tout à fait

**G.** Je fais des efforts pour mes idées et je fais autant d'efforts pour tenter de comprendre les autres.

Ne me correspond  
pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond  
tout à fait

**H.** Je m'inquiète plus des objectifs que je crois importants que de la manière dont les autres ressentent les choses.

Ne me correspond  
pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond  
tout à fait

**I.** Je décide que les différences ne valent pas la peine de s'inquiéter.

Ne me correspond  
pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond  
tout à fait

**J.** Je cède sur certains points en échange d'autres.

Ne me correspond  
pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond  
tout à fait

## DEUXIEME PARTIE

Si les différends continuent et que les sentiments s'intensifient:

**K.** Je me lance plus activement dans la discussion et je cherche des moyens de répondre aux besoins des autres ainsi qu'aux miens.

Ne me correspond  
pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond  
tout à fait

**L.** Je fais plus d'efforts pour que la vérité telle que je la conçois soit reconnue par les autres et moins pour faire plaisir aux autres.

Ne me correspond  
pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond  
tout à fait

**M.** J'essaie d'être raisonnable en ne demandant pas tout ce que j'aurais aimé mais je m'assure d'obtenir une partie de ce que je veux.

Ne me correspond  
pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond  
tout à fait

**N.** Je ne pousse pas pour que les choses soient faites à ma manière et je recule un peu par rapport aux exigences des autres.

Ne me correspond  
pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond  
tout à fait

**O.** Je mets de côté mes propres préférences et je m'inquiète plus de maintenir une bonne relation

Ne me correspond  
pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond  
tout à fait

**P.** J'ai moins d'interaction avec les autres et je cherche des moyens de trouver une distance sûre.

Ne me correspond pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond tout à fait

**Q.** Je fais ce qui doit être fait et j'espère que l'on pourra réparer les sentiments après.

Ne me correspond pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond tout à fait

**R.** Je fais ce qui est nécessaire pour adoucir (ou calmer) les sentiments de l'autre.

Ne me correspond pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond tout à fait

**S.** Je fais très attention aux désirs des autres mais j'insiste qu'ils doivent faire tout aussi attention à mes désirs.

Ne me correspond pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond tout à fait

**T.** Je pousse pour la modération et le compromis pour que l'on puisse prendre une décision et avancer.

Ne me correspond pas du tout      1      2      3      4      5      6      Me correspond tout à fait

---

## SCORES ET INTERPRETATION

Transférer le chiffre correspondant à chaque phrase sur la fiche de score. Par exemple, si pour la phrase A vous avez choisi le chiffre 6, écrire 6 sur la ligne correspondant à A sur la fiche de scores. Puis additionner les chiffres. Par exemple: B 1 + H 4 = 5

Cette activité vous donne deux ensembles de scores. Les scores de calme correspondent à votre réponse quand le désaccord débute. Les scores d'orage correspondent à votre réponse si les choses ne se résolvent pas facilement et que les émotions d'intensifient.

Le score indique votre tendance à utiliser chaque style. Plus votre score est élevé dans un style donné, plus il est probable que vous utiliserez ce style dans votre réaction au conflit.

## STYLES DE GESTION DE CONFLITS

### Collaboration/ coopération

A \_\_\_\_\_ + G \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Calme

K \_\_\_\_\_ + S \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Orage

Affirmer ses points de vue tout en invitant d'autres points de vue. Être ouvert aux différences; identifier les principaux problèmes; trouver des options; rechercher une solution qui réponde à autant de problèmes que possible; rechercher un accord acceptable par tous.

Perspective sur le *conflit*: Le conflit est naturel, neutre. Donc, affirmer les différences, valoriser l'unicité de chaque personne. Repérer les tensions dans les relations et les contrastes dans les points de vue. Trouver une issue aux conflits de proximité.

### Compromis

C \_\_\_\_\_ + J \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Calme

M \_\_\_\_\_ + T \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Orage

Appeler à la modération; marchander; partager les torts; trouver un petit quelque chose pour chacun; faire la moitié du chemin.

Perspective sur le *conflit*: Le conflit est un désaccord entre deux parties qui se résout de préférence par la coopération et le compromis. Si chacun fait la moitié du chemin, on peut faire des progrès par un processus démocratique.

### Accommodement

E \_\_\_\_\_ + F \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Calme

O \_\_\_\_\_ + R \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Orage

Accepter le point de vue de l'autre; laisser le point de vue de l'autre l'emporter; renoncer; soutenir; reconnaître ses erreurs; décider que ce n'est pas grave ou que ça n'a pas d'importance.

Perspective sur le *conflit*: Le conflit est généralement un désastre, il faut donc céder. Sacrifier ses propres intérêts, ignorer les problèmes, donner la priorité aux relations, préserver la paix coûte que coûte.

### Évitement

D \_\_\_\_\_ + I \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Calme

N \_\_\_\_\_ + P \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Orage

Remettre sa réponse à plus tard ou éviter de répondre; se retirer; être inaccessible; détourner l'attention.

Perspective sur le *conflit*: Le conflit est sans espoir; il faut l'éviter. Négliger les différences, accepter le désaccord ou sortir.

### Forcing

B \_\_\_\_\_ + H \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Calme

L \_\_\_\_\_ + Q \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ Orage

Contrôler le résultat; décourager le désaccord; insister pour que son propre point de vue l'emporte. Perspective sur le *conflit*: le conflit est évident; certaines personnes ont raison et certaines personnes ont tort. La question centrale est de savoir qui a raison. La pression et la coercition sont nécessaires.

## STYLE PREFERE ET STYLE "DE RESERVE"

En utilisant vos scores de la page précédente, faites ici la liste de vos scores et des noms des styles par ordre décroissant.

Le style qui a obtenu le score le plus élevé dans chacune des colonnes, calme et orage, correspond à votre style "préfééré" ou votre principal style de gestion de conflits. Si deux styles ou plus ont le même score, ils sont à égalité dans votre ordre de préférences. Le deuxième score représente le style "de réserve" si le score est relativement proche du plus élevé. Un score relativement égal dans tous les styles indique un "profil plat". Les gens qui ont un profil plat ont tendance à pouvoir choisir facilement entre les diverses réactions au conflit.

### CALME

Réaction au moment où  
les problèmes/ conflits apparaissent

### ORAGE

Réaction une fois que les problèmes/  
conflits n'ont pas été résolus et ont  
augmenté en intensité

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Document 5.4 STYLES DE CONFLITS

**Accommodement:** Les gens qui s'accrochent ont peu d'assurance et sont très coopératifs. Ils négligent leurs propres problèmes pour répondre aux problèmes des autres. Ils cèdent souvent dans un conflit et reconnaissent qu'ils ont fait une erreur ou décident que ce n'est pas grave. L'accrochement est le contraire de la compétition. Les gens qui s'accrochent peuvent être généreux ou charitables de manière désintéressée, ou ils peuvent obéir à une autre personne même à contre-cœur, ou bien se rendre au point de vue d'un autre. Généralement, les gens qui s'accrochent donnent la priorité aux relations, ignorent les problèmes et essaient de maintenir la paix à tout prix.

**Compétition ou forcing:** Les gens qui abordent le conflit de manière compétitive sont très sûrs d'eux-mêmes et ne coopèrent pas dans la poursuite de leurs propres objectifs aux dépens des autres. Pour être en compétition, ils sont dans une logique de pouvoir et utilisent tout pouvoir qui leur semble approprié pour gagner. Par exemple, ils peuvent argumenter, faire valoir leur position hiérarchique ou imposer des sanctions économiques. Ceux qui utilisent la compétition peuvent défendre une position qu'ils croient correcte ou simplement essayer de gagner. Le **forcing** est une autre manière d'envisager la compétition. Pour les gens qui utilisent le forcing, généralement le conflit est évident et certaines personnes ont raison et les autres ont tort.

**L'évitement:** Les gens qui évitent le conflit sont généralement peu sûrs d'eux-mêmes et peu coopératifs. Ils ne poursuivent pas immédiatement leurs propres objectifs ou ceux de l'autre mais évitent plutôt le conflit, soit totalement, soit en différant leur réponse. Pour cela, ils peuvent diplomatiquement esquiver ou reporter la discussion jusqu'à un moment plus propice, se retirer de la situation menaçante ou détourner l'attention. Ils perçoivent le conflit comme sans espoir et donc comme quelque chose à éviter. Ils ignorent les différences et acceptent les désaccords.

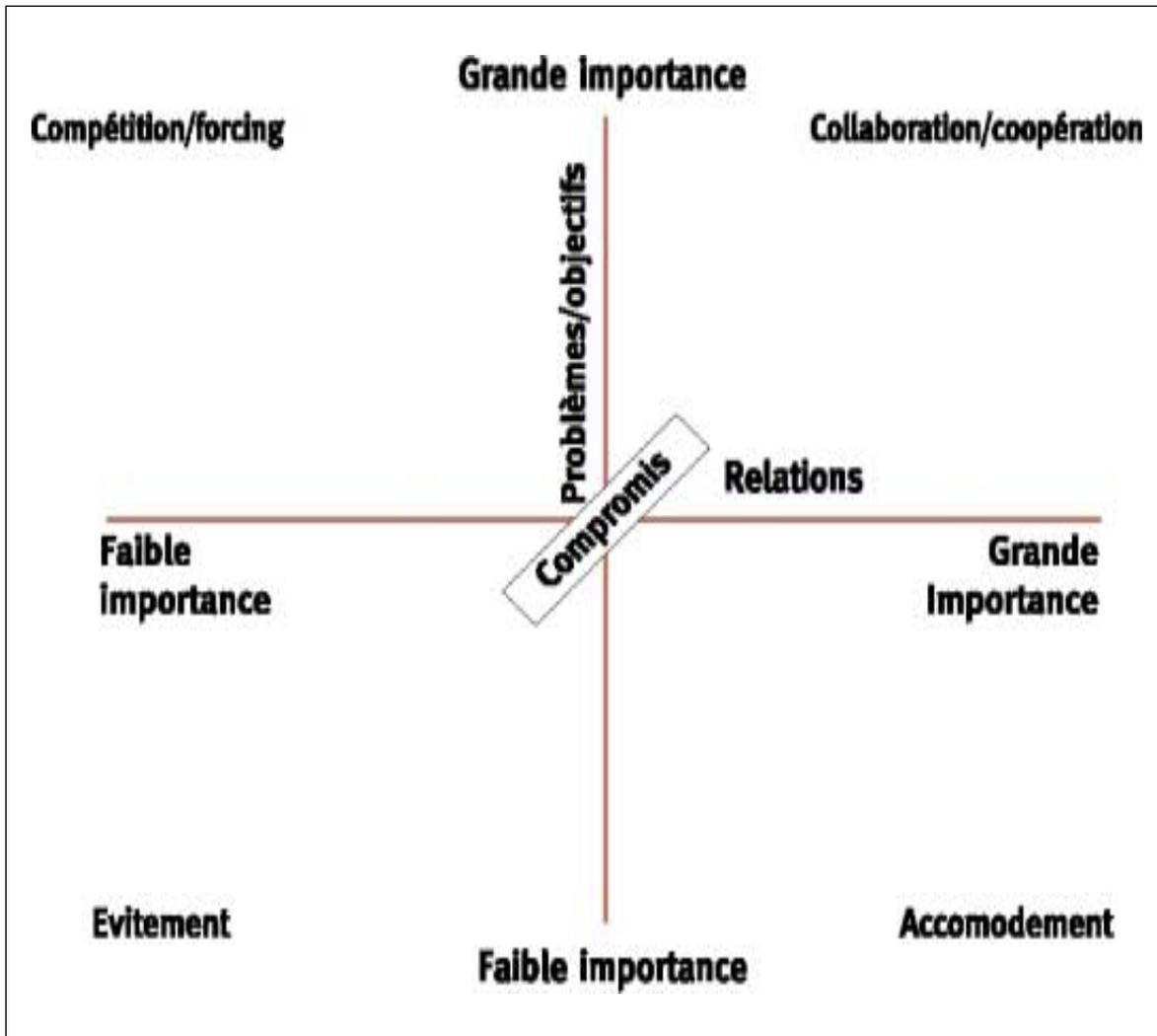
**La collaboration ou coopération:** A l'inverse de ceux qui évitent le conflit, les collaborateurs sont à la fois très sûrs d'eux-mêmes et coopératifs. Ils affirment leurs propres points de vue tout en écoutant ceux des autres et ils sont ouverts aux différences. Ils tentent de travailler avec les autres pour trouver des solutions qui satisfassent pleinement les deux parties. Cette approche nécessite d'identifier les problèmes sous-jacents au conflit en étudiant le désaccord du point de vue des deux parties du conflit, en tirant des leçons des points de vue des autres et en étant créatif pour trouver des solutions qui répondent aux inquiétudes des deux parties. Les gens qui utilisent ce style reconnaissent souvent qu'il y a des tensions dans les relations et des points de vue divergents mais ils veulent travailler à résoudre les conflits.

**Le compromis:** Ceux qui font des compromis sont modérément sûrs d'eux-mêmes et modérément coopératifs. Ils tentent de trouver pour les conflits des solutions rapides et acceptables par tous qui satisfassent partiellement les deux parties. Ceux qui font des compromis donnent moins que les accrochants mais plus que ceux qui utilisent la compétition. Ils explorent les problèmes plus que ceux qui évitent le conflit mais moins que les collaborateurs. Leurs solutions consistent souvent à "couper la poire en deux" ou à faire des concessions réciproques. Un conflit est un différend entre deux parties et peut être résolu par la coopération et le compromis.



## Document 5.5

# STYLES DE CONFLIT ET INTERET POUR LES RELATIONS ET LES PROBLEMES

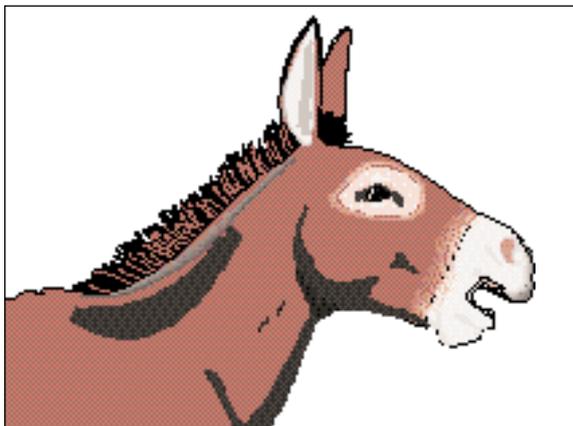


Adapté de Black et Mouton, 1979



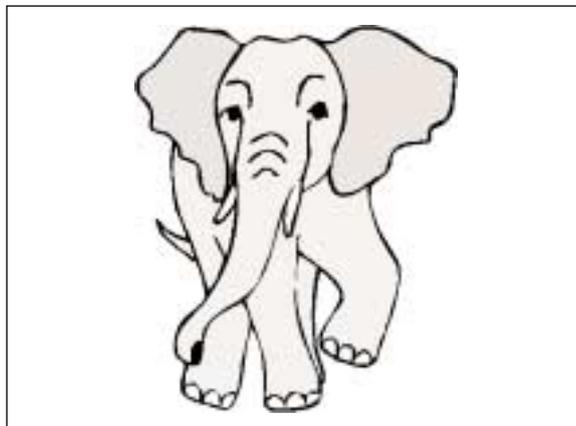
## Document 5.6 STYLES DE CONFLITS ANIMAUX

### 1) L'âne



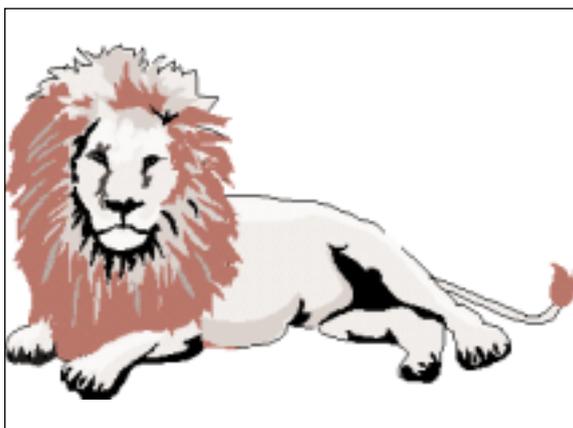
Très têtu, refuse de changer de point de vue.

### Ou L'éléphant



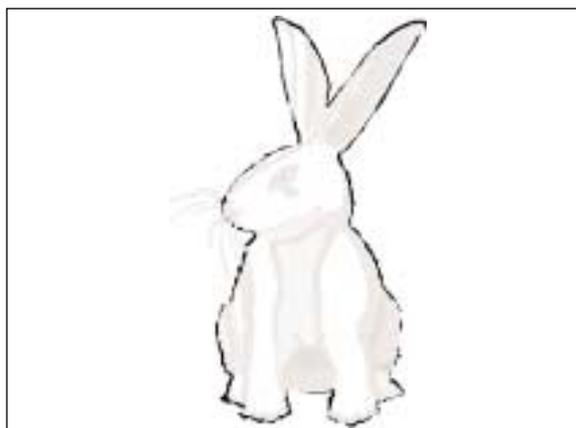
Bloque le chemin et empêche avec entêtement le groupe de continuer sur la route que celui-ci veut prendre.

### 2) Le lion



Commence à se battre dès que les autres ne sont pas d'accord avec ses plans ou se mettent en travers de ses désirs.

### 3) Le lapin



S'enfuit dès qu'il sent venir une tension, un conflit ou un travail désagréable. Il peut par exemple changer rapidement de sujet (comportement de fuite).

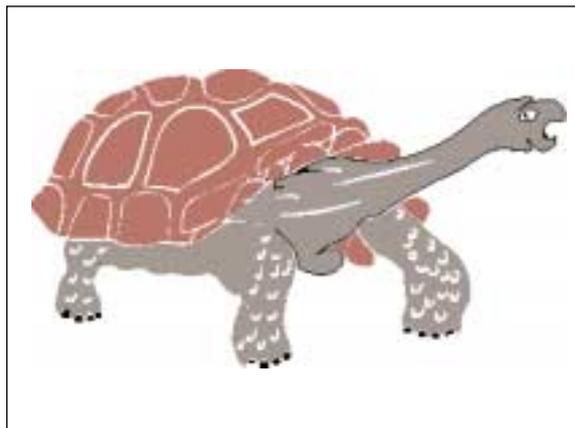
(Source: Contenu adapté de Hope et Timmel II, 1995)

#### 4) L'autruche



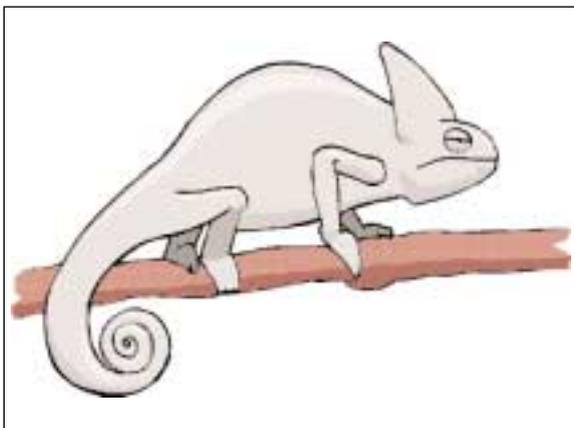
Se met la tête dans le sable et refuse de faire face à la réalité ou d'admettre qu'il y a même un problème.

#### 5) La tortue



Se retire du groupe, refusant de donner des idées ou des opinions.

#### 6) Le caméléon



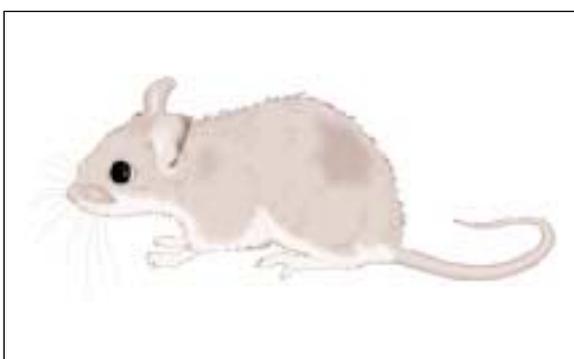
Change de couleur selon les gens avec lesquels il se trouve. Dira une chose à un groupe et autre chose à un autre.

#### 7) Le hibou



Prend un air très solennel et fait semblant d'être très sage en utilisant toujours de grands mots et de longues phrases.

#### 8) La souris



Trop timide pour donner son avis sur un quelconque sujet.

#### 9) Le singe



Fait le fou, bavarde et empêche le groupe de se concentrer sur les choses sérieuses.



*Document 5.7*  
**NEUF POINTS**





## Document 5.8

### RESOLUTION CREATIVE DE PROBLEMES

#### LE LEOPARD, LA CHEVRE ET LE FOIN

Un homme achète un léopard, une chèvre et une botte de foin et les ramène chez lui.

Pour rentrer chez lui, il doit franchir une rivière. Il y a un petit bateau qui ne lui permet de faire traverser qu'une chose à la fois.

Comment peut-il résoudre le problème? S'il emmène le léopard sur le bateau et qu'il laisse la chèvre avec le foin, la chèvre mangera le foin. S'il laisse la chèvre avec le léopard pour aller chercher le foin, le léopard mangera la chèvre.

#### PARTAGER DES CHAMEAUX

Il était une fois un Soufi qui voulait être sûr que ses trois disciples trouveraient, après sa mort, la bonne personne qu'il faudrait pour leur enseigner la Voie.

C'est pourquoi, une fois faits les legs obligatoires à ses héritiers légaux, il laissa par testament dix-sept chameaux à ses disciples avec cet ordre:

"Vous partagerez les chameaux entre vous trois dans les proportions suivantes: le plus âgé en aura la moitié, le second le tiers et le plus jeune en aura un neuvième."

Dès qu'il fut mort et que son testament eut été lu, les disciples furent d'abord étonnés que leur Maître ait disposé de ses biens de manière aussi peu efficace. Le premier dit: "Gardons les chameaux en commun." Le deuxième demanda conseil puis déclara: "On m'a dit d'arrondir les résultats de la division." Un juge dit à un autre de vendre les chameaux et de diviser l'argent. Un second juge dit que le testament était nul et non-avenue parce que ses dispositions ne pouvaient pas être exécutées.

Ils commencèrent alors à penser qu'il y avait peut-être une sagesse cachée dans les legs du maître. Ils se mirent donc à chercher quelqu'un qui pourrait résoudre des problèmes insolubles.

#### LE LEOPARD, LA CHEVRE ET LE FOIN (FIN DE L'HISTOIRE)

Après avoir longtemps réfléchi, l'homme décide d'emmener d'abord la chèvre sur l'autre rive, laissant le léopard et le foin.

A la traversée suivante, il fait traverser le léopard mais au retour, il ramène la chèvre.

La troisième fois, il fait traverser le foin et le laisse sur l'autre rive avec le léopard.

Enfin, il fait traverser la chèvre sans problème.

#### PARTAGER DES CHAMEAUX (FIN DE L'HISTOIRE)

Tous ceux qui essayèrent échouèrent jusqu'à ce qu'ils arrivent à la porte du gendre du Prophète, Hazrat Ali. Celui-ci dit:

"Voici votre solution: Je vais ajouter un chameau à ceux que vous avez. Des dix-huit chameaux, vous donnerez la moitié – neuf chameaux – au disciple le plus âgé. Le deuxième aura un tiers du total, c'est-à-dire six chameaux. Quant au troisième, il pourra en avoir le neuvième, c'est-à-dire deux chameaux. Cela fait dix-sept chameaux. Il en reste un, le mien, que je reprends."

C'est ainsi que les disciples trouvèrent un nouveau maître.



## Document 5.9

# PRINCIPES DE BASE DE LA NEGOCIATION

La négociation est une manière essentielle d'obtenir ce que vous voulez de quelqu'un d'autre, généralement en utilisant la communication verbale. Nous négocions tous chaque jour – avec un marchand au marché, avec nos amis ou nos parents pour décider de ce que nous allons manger ou de l'endroit où aller en voyage. Les auteurs américains, Roger Fisher et William Ury ont développé en 1981 un modèle de négociation d'affaires qui est devenu extrêmement populaire. Ils proposent essentiellement quatre principes de négociation (Fisher et Ury, 181):

- 1) **Dissocier les personnes du problème:** La relation (les "personnes") est distincte de tout conflit de substance (le "problème") que vous pouvez avoir. En dissociant la relation du problème, on réduit la possibilité que les problèmes de communication et les émotions affectent négativement la négociation. On veut établir de bonnes relations de travail dans cette négociation. Il faut traiter les problèmes de relations, s'il y en a, séparément des problèmes de substance.
- 2) **Se concentrer sur les intérêts, pas sur les positions:** Les intérêts sont les besoins, désirs, soucis, manques, valeurs ou craintes profonds. Les intérêts motivent les gens, mais souvent les individus exprimeront une position. Par exemple, de nombreux pays adoptent la position suivante: "Nous ne négocierons pas avec des terroristes." C'est une position, mais les intérêts profonds sont probablement les soucis et les craintes pour la sécurité personnelle. Dans des conflits, les individus et les groupes n'expriment souvent qu'une position. Il est souvent difficile de négocier un compromis sur des positions. Derrière les positions, il y a des intérêts multiples et s'ils se concentrent sur les intérêts, les négociateurs pourront avoir plus d'espace pour trouver des solutions acceptables par toutes les parties.
- 3) **Inventer des options pour que tout le monde y gagne:** Cela demande de la créativité et un engagement à faire un brainstorming pour trouver des options qui soient acceptables pour les deux parties. En faisant un brainstorming, les négociateurs doivent séparer l'étape d'évaluation des options de l'étape de génération des options. Les deux parties doivent élargir le nombre d'options possibles et non pas rechercher une seule option. Les deux parties doivent aussi penser à des options qui satisferont les intérêts de l'autre côté.
- 4) **Insister sur l'utilisation de critères objectifs ou acceptables par tous:** Souvent il est possible d'identifier plusieurs normes ou critères appropriés qui permettront aux parties d'évaluer la justice ou l'acceptabilité d'un accord négocié. Les négociateurs peuvent faire un brainstorming pour trouver des critères ou des normes de la même façon que pour trouver des options.

Fisher et Ury ont aussi inventé le concept du BATNA. C'est un terme qui fait référence au **Best Alternative To a Negotiated Agreement** (Meilleure alternative à un accord négocié). Une alternative est différente d'une option – il s'agit d'une ligne de conduite possible si l'on n'arrive pas à un accord négocié. Le BATNA fonctionne comme base minimum pour le négociateur et aide à déterminer si la négociation est la meilleure option ou non. Pour qu'un BATNA soit utile, les négociateurs doivent analyser avec soin les coûts et bénéfices du BATNA et évaluer les coûts et bénéfices d'un accord négocié par rapport au BATNA. Si les individus ou les groupes pensent qu'ils peuvent réaliser leur base minimum en utilisant d'autres méthodes (par ex. une grève, la violence, des options légales), ils auront recours à ces méthodes plutôt que d'utiliser un modèle coopératif de négociation.

Ce modèle de négociation est présenté avec plusieurs avertissements. D'abord, c'est un modèle de négociation spécifique à une culture. Ensuite, ce modèle ne traite pas des problèmes ou des déséquilibres de pouvoir.



## Document 5.10

### JEU DE ROLE DE NEGOCIATION: ROLE DE A. SMITH

Vous êtes le Docteur A. Smith, chimiste employé par une grande société multinationale. Vous êtes un scientifique de la division chargée du développement de technologies destinées à réduire les effets nocifs des fuites de pétrole sur l'environnement et la santé des communautés avoisinantes.

Il y a peu de temps, une importante fuite de pétrole a affecté une communauté de 50 000 personnes dans une région connue pour sa productivité agricole. En fait, cette région est le "grenier à blé" du pays. La marée noire a contaminé la nappe phréatique et le sol, menaçant la prochaine saison de plantation et détruisant l'approvisionnement en eau de la communauté. Le président envisage de déclarer l'état d'urgence et d'évacuer la région. Il a récemment fait appel aux ONG et aux organisations internationales pour qu'elles fournissent une assistance alimentaire à son pays.

Votre division a inventé un produit chimique synthétique qui peut neutraliser les effets nocifs des fuites de pétrole. Ce produit chimique a déjà été testé dans une communauté où une fuite de pétrole avait contaminé le sol. L'un des principaux ingrédients utilisés dans la fabrication de ce produit chimique est la peau de la Banane Bleue, un fruit extrêmement rare. Malheureusement, la récolte a été très mauvaise cette année, à cause des insectes et on n'a récolté qu'environ 3 000 Bananes Bleues. Pour fabriquer le produit chimique, on a besoin de la peau des Bananes Bleues. Les tests qui ont été effectués avec d'autres bananes n'ont pas donné les mêmes résultats.

Vous avez récemment découvert que R. Rodriguez, un exportateur de fruits d'Amérique du Sud avait 2 000 de ces bananes à vendre, en bonne condition. La peau de ces 2 000 bananes suffirait à produire une quantité substantielle du produit chimique, suffisamment pour sauver la prochaine saison de plantation et pour décontaminer la nappe phréatique.

Vous avez également découvert que le Dr. P. Patel cherche lui aussi coûte que coûte à acheter ces bananes à R. Rodriguez. Le Dr. Patel travaille pour une compagnie pharmaceutique rivale qui a refusé de travailler avec votre division sur des questions d'intérêt scientifique commun. En fait, leur refus de coopérer avec votre division a retardé d'importantes recherches sur ce produit chimique.

Le président a demandé l'assistance de votre compagnie. Votre compagnie vous a autorisé à prendre contact avec R. Rodriguez pour acheter 2 000 Bananes Bleues. On vous a informé que Rodriguez vendrait au plus offrant. Vous pouvez aller jusqu'à 250 000\$ pour obtenir les peaux des 2 000 bananes disponibles.

Avant de prendre contact avec Rodriguez, vous avez décidé de parler au Dr. Patel pour qu'il ne vous empêche pas d'acheter les bananes.

(Adapté de Ugli Orange Exercise du Harvard Programme on Negotiation).



## *Document 5.11*

### **JEU DE ROLE DE NEGOCIATION: ROLE DE P. PATEL**

Vous êtes P. Patel, chercheur travaillant pour une firme pharmaceutique. Après plusieurs années de recherche, vous avez développé un vaccin prometteur contre le SIDA. Il en est encore à la phase des tests, mais des essais sur un petit nombre de volontaires ont donné des résultats très prometteurs. La pandémie du SIDA affecte des millions de personnes chaque année et votre vaccin, bien qu'il soit encore relativement secret, commence à être connu. Plusieurs gouvernements de pays dévastés par les effets du SIDA ont contacté la compagnie pour laquelle vous travaillez pour qu'elle fasse des essais dans leur pays. Malheureusement, le vaccin est fait à partir de la chair de la Banane Bleue, un fruit extrêmement rare. On n'a récolté qu'une petite quantité de ces bananes (environ 3 000) lors de la dernière saison parce que des insectes avaient détruit une grande partie des récoltes. Il n'y aura pas d'autres Bananes Bleues avant la prochaine récolte et les experts agricoles prévoient qu'elle sera aussi mauvaise.

Un retard dans la suite des essais de votre vaccin signifierait qu'il ne pourrait pas continuer à être testé. Cela retarderait de plusieurs années l'autorisation nécessaire pour distribuer largement le vaccin. Les premiers essais ont montré que votre vaccin n'a pas d'effets secondaires sur les personnes vaccinées. Votre compagnie est propriétaire du brevet de ce vaccin qui devrait être très rentable une fois commercialisé. Malgré cela, votre compagnie a déjà commencé à mettre au point une politique pour distribuer le vaccin à ceux qui en ont le plus besoin mais ne pourront pas le payer.

Vous avez récemment découvert que R. Rodriguez, un exportateur de fruits d'Amérique du Sud avait 2 000 de ces bananes à vendre, en bonne condition. La chair de ces 2 000 bananes suffirait à produire une quantité substantielle du vaccin. Ce serait assez pour pouvoir continuer à tester le vaccin ce qui permettrait d'avoir l'autorisation de commercialisation dans un an, si les tests se passent bien.

Vous avez également découvert que le Dr. A. Smith cherche lui aussi coûte que coûte à acheter ces bananes à R. Rodriguez. Le Dr. Smith travaille pour une compagnie rivale qui a refusé de travailler avec votre compagnie sur des questions d'intérêt scientifique commun. En fait, leur refus de coopérer avec vous a retardé d'importantes recherches sur ce vaccin.

Votre compagnie vous a autorisé à prendre contact avec R. Rodriguez pour acheter 2 000 Bananes Bleues. On vous a informé que Rodriguez vendrait au plus offrant. Vous pouvez aller jusqu'à 250 000 dollars pour obtenir la chair des 2 000 bananes disponibles.

Avant de prendre contact avec Rodriguez, vous avez décidé de parler au Dr. Smith pour qu'il ne vous empêche pas d'acheter les bananes.

(Adapté de Ugli Orange Exercise du Harvard Programme on Negotiation).



## Document 5.12

# LE PROCESSUS DE LA MEDIATION

La médiation est quelquefois appelée négociation assistée. La différence principale est que la médiation implique une tierce partie dont le rôle est d'aider les parties à arriver à une solution au problème ou au conflit ou au désaccord, qui soit acceptable par tous. La médiation est un processus volontaire. Le processus exact de la médiation diffère d'un médiateur à l'autre et selon la culture dans laquelle la médiation a lieu. En général, il y a quatre stades dans la médiation (Adapté de MCS, 1995, p. 147). Les descriptions qui accompagnent ces quatre phases correspondent à la médiation dans un contexte nord-américain.

- 1) **Introduction.** Durant l'introduction, le médiateur salue les parties, décrit le processus et le rôle du médiateur. Les parties, avec le médiateur, établissent les règles de base pour la/ les session(s) de médiation avant de commencer à raconter leur histoire.
- 2) **On raconte l'histoire.** Durant cette phase, chaque partie raconte son histoire de son propre point de vue. Le médiateur résume généralement chacune des histoires une fois que la partie l'a racontée. Le médiateur fait la liste des problèmes à résoudre et les parties se mettent d'accord sur la liste.
- 3) **Résolution de problème.** Durant le stade de résolution de problème, les parties démarrent un processus de résolution de problème pour trouver puis évaluer diverses options pour résoudre le conflit. Par moments, le médiateur fait une session séparée avec chaque partie pour explorer les émotions, les intérêts non-exprimés ou les objectifs.
- 4) **Accord.** Après une évaluation des diverses options pour résoudre le désaccord, les parties décident d'une solution. Le médiateur facilite la discussion sur les détails de l'accord – qui fera quoi, quand et où. Cela est souvent mis par écrit, avec des détails sur ce qui sera fait si l'une ou l'autre des parties ne respecte pas sa part de l'accord.

Dans un contexte occidental, les médiateurs sont considérés comme impartiaux ou neutres. Cela signifie qu'ils ne montrent pas de parti pris en faveur de l'une ou l'autre partie mais qu'ils travaillent à aider les parties à arriver à un accord qui soit acceptable pour tous. Dans d'autres contextes, les médiateurs peuvent être vus comme partiaux mais ils sont acceptables pour les deux parties. Par exemple, un membre de la famille de l'une des parties peut être un médiateur approprié du moment que les deux parties se mettent d'accord sur le choix du médiateur pour leur conflit. Pour un exemple de médiateurs choisis, voir l'explication du rituel islamique de réconciliation "sulh" dans le Module 2.

Bien que la médiation soit souvent un processus plus formalisé et ritualisé, ce n'est pas toujours le cas. De nombreuses personnes jouent de façon informelle le rôle de médiateur entre des amis, des collègues, des membres de la famille, en aidant à la communication et en restaurant les relations entre les parties en conflit.



## Document 5.13

# COMPÉTENCES DE COMMUNICATION DE LA TIERCE PARTIE

Pour une communication efficace, de nombreuses personnes faisant de la résolution de conflit ainsi que de nombreux experts en communication insistent sur l'importance de compétences particulières en communication. Ces compétences sont extrêmement utiles pour les personnes qui interviennent dans un conflit, comme les médiateurs. Ces compétences en communication des tierces parties incluent:

**Recadrage:** Il s'agit de donner une interprétation alternative des problèmes ou des comportements. Dans un conflit, souvent, la façon dont les parties communiquent mène à une escalade du conflit. Par exemple, elles échangent des accusations ou ne s'écoutent pas les unes les autres. En faisant un recadrage, le médiateur reconnaît la valeur de l'expérience de celui qui parle mais ouvre une porte à d'autres interprétations du contenu. En changeant le cadre, on crée un espace pour des perceptions et interprétations différentes des problèmes et des comportements. Par exemple, un médiateur peut recadrer une action comme "former des coalitions contre moi" en "elle doit vraiment se sentir impuissante si elle trouve nécessaire de trouver de l'appui auprès d'autres personnes." Dans le recadrage, il peut s'agir d'amener celui qui parle de commentaires généraux à des commentaires plus spécifiques, d'identifier des sentiments profonds, de neutraliser des attaques ou d'identifier des domaines d'intérêt commun (MCS, 1995, p. 157).

**Reformulation:** Elle est similaire au recadrage. Simplement, il s'agit de répéter ce que dit l'une des parties en utilisant un langage moins accusateur. La personne qui reformule n'ajoute rien à ce qui a été dit, elle paraphrase simplement. Par exemple, l'une des parties peut dire "Elle est paresseuse. Elle ne m'aide jamais dans les tâches difficiles de la direction d'une organisation." Un médiateur peut paraphraser cette déclaration dans la médiation: "Diriger une organisation est difficile et demande beaucoup de travail." Une question complémentaire qui recadre le contexte pourrait être de demander si la personne qui parle se sent dépassée par la quantité de travail que représente la direction d'une organisation. Quand elle reformule, la tierce partie doit vérifier avec celui qui a parlé que la paraphrase est correcte.

**Ecoute active:** L'utilisation de l'écoute active montre à celui qui parle que celui qui l'écoute entend vraiment ce qu'il dit. On communique cela en réfléchissant les sentiments de celui qui parle (répondre "Votre sentiment est vraiment très fort" à quelqu'un qui a dit: "J'en ai marre, je veux qu'il quitte cette organisation"), reformuler le contenu des commentaires du locuteur, poser des questions ouvertes, et, en général, communiquer une empathie avec celui qui parle. L'empathie communique le fait que l'auditeur comprend vraiment le point de vue du locuteur. Si l'on en abuse, l'écoute active peut être énervante et elle est difficile à utiliser dans des situations interculturelles où les perceptions et les interprétations du contenu et des émotions profondes dans une conversation sont influencées par la culture.

Dans un contexte occidental, les bons médiateurs font bon usage des compétences en communication comme la reformulation, le recadrage, les questions ouvertes (cf. Section III, 3.4, Compétences d'un bon animateur), ou l'écoute active pour changer la communication et aider les parties à atteindre un accord acceptable par tous. Parmi les autres techniques utilisées par les médiateurs, on peut faire des sessions séparées avec les différentes parties, ou demander aux parties de rediriger leurs commentaires vers le médiateur lui-même plutôt que l'une vers l'autre. Ces deux techniques apparentées sont appropriées quand l'une des parties refuse de laisser l'autre partie raconter son histoire, souvent en l'interrompant continuellement ou en l'accusant. Rediriger les commentaires vers le médiateur permet au médiateur de prendre en charge la direction de la communication. Cependant, l'un des objectifs de la médiation est de montrer l'exemple d'une bonne communication et

d'encourager la communication entre les parties. Cette technique doit donc être utilisée avec parcimonie. Le test de réalité est une technique que les médiateurs peuvent utiliser vers la fin d'une session de médiation. Le médiateur joue le rôle d'un agent de la réalité en posant des questions sur l'acceptabilité de l'accord et la probabilité que toutes les parties soient capables de respecter leur part de l'accord. De cette manière, ils testent l'accord pour voir s'il va durer une fois que les parties auront quitté la médiation.

Comme l'édification de la paix, la médiation n'est pas seulement une science comprenant des stades, des compétences et des techniques. C'est aussi un art. Les médiateurs répondent souvent intuitivement, utilisant les différentes compétences à leur répertoire pour aider les parties à communiquer et à arriver à un accord. Ce n'est qu'avec la pratique que l'on saura comment répondre dans des situations difficiles et dans le cadre de différences culturelles. Bien que certains individus soient des médiateurs naturels, il faut généralement beaucoup de pratique pour être un bon médiateur.



### *Document 5.14*

## *JEU DE ROLE DE MEDIATION:*

### *Rôle de l'employé de Caritas*

Vous êtes responsable de la programmation de l'édification de la paix au programme national de Caritas. L'un de vos programmes d'édification de la paix les plus efficaces est mené en partenariat avec une organisation communautaire locale. D'autres organisations Caritas de la région vous ont contacté pour que vous fassiez des projets pilotes de programmes similaires dans leurs pays. Cependant, cette organisation locale a eu de graves problèmes récemment: l'ancien directeur a volé une grosse somme d'argent à l'organisation (dont une bonne partie venait de Caritas) et a été licencié pour fraude et mauvaise gestion. Votre directrice a parlé avec vous de continuer à travailler avec cette organisation car elle apprécie ce partenariat; elle vous a donné comme instructions de demander quelles sont les options pour rembourser l'argent volé ou pour en rendre compte d'une manière ou d'une autre et de voir comment on peut garantir que cela n'arrivera plus. Il semble que votre directrice ait subi des pressions de la part de l'organisation donatrice à propos de cet argent.

Vous avez entendu dire que le nouveau directeur de votre organisation locale partenaire était très sceptique à propos de votre programme commun d'édification de la paix et qu'il avait parlé de dissoudre votre partenariat. A votre première réunion officielle, la semaine dernière, vous aviez prévu de discuter de deux questions: ses projets pour le programme d'édification de la paix et le problème de l'argent volé. Vous avez parlé de l'argent volé mais le directeur de l'organisation locale s'est mis en colère et est sorti du bureau en claquant la porte avant même que vous ne puissiez parler du futur du programme d'édification de la paix.

Vous êtes perplexe. Le directeur de l'organisation locale n'a répondu à aucun de vos appels tout au long de la semaine dernière et vous êtes prêt à faire une croix sur l'organisation et le programme, à votre grand regret. Vous avez décidé, comme dernière option, de prendre contact avec un notable respecté de votre communauté pour lui demander de jouer le rôle de médiateur dans ce conflit.



## **Document 5.15**

### **JEU DE ROLE DE MEDIATION:**

#### **Rôle du directeur de l'organisation partenaire**

Vous venez d'être nommé directeur de votre organisation, une organisation communautaire locale. L'ancien directeur a été licencié pour fraude (vol d'argent) et mauvaise gestion. Cela fait longtemps que vous travaillez pour cette organisation et ses objectifs et sa mission vous tiennent à cœur. Cependant, comme plusieurs autres cadres de l'organisation, vous étiez au début très sceptique quand Caritas a contacté votre organisation pour qu'elle soit sa partenaire dans son programme d'édification de la paix, il y a plusieurs années. Votre organisation s'est quand même impliquée dans l'édification de la paix et il semble qu'une bonne partie de l'argent volé venait de Caritas et était destiné au programme d'édification de la paix.

Durant le mois qui vient de s'écouler, vous avez parlé avec les membres de votre organisation, pour vous faire une idée de leurs soucis et de leur vision pour l'organisation. Cela vous a convaincu de la valeur du programme d'édification de la paix. Plusieurs autres cadres restent sceptiques par rapport à l'édification de la paix et font pression sur vous pour que vous dissolviez le partenariat avec Caritas, surtout après ce qui s'est passé la semaine dernière.

Vous commencez juste à vous installer dans votre nouveau poste et vous venez seulement de commencer à rencontrer les organisations partenaires et les bailleurs de fonds. La semaine dernière, vous avez rencontré l'employé de Caritas responsable de l'édification de la paix. Cela s'est très mal passé! Il vous a demandé de rembourser l'argent volé (que votre organisation n'a pas) et vous n'avez pu discuter d'aucun des programmes ni parler d'une vision pour votre partenariat. Vous étiez si vexé et furieux que vous êtes sorti en claquant la porte. Vous avez l'impression que l'employé de Caritas pense que vous n'êtes pas qualifié pour diriger votre organisation.

Pour compliquer les choses, un de vos proches est tombé malade juste après la réunion et vous n'avez pas été au bureau. Vous n'avez donc pu répondre à aucun des coups de téléphone de la personne de Caritas. Vous vous demandez si ce ne serait pas une bonne idée de contacter un notable respecté de votre communauté pour lui demander de jouer le rôle de médiateur dans ce conflit.



## **Document 5.16**

### **JEU DE ROLE DE MEDIATION:**

#### **Rôle du médiateur**

#### **INFORMATIONS POUR LE MEDIATEUR A**

Vous êtes un notable respecté de votre communauté. Normalement, vous essayez de ne pas vous mêler des conflits entre les différentes organisations travaillant dans votre communauté. Mais deux personnes, un employé de Caritas et le directeur d'une organisation communautaire locale, vous ont contacté séparément pour vous demander de jouer le rôle de médiateur dans leur conflit. Vous avez accepté.

Prenez 5-10 minutes pour décider précisément de la manière dont vous voulez mener la médiation dans ce conflit.

#### **INFORMATIONS POUR LE MEDIATEUR B**

Vous êtes un notable respecté de votre communauté. Normalement, vous essayez de ne pas vous mêler des conflits entre les différentes organisations travaillant dans votre communauté. Mais un membre de votre famille, qui travaille pour Caritas vous a contacté pour vous demander de jouer le rôle de médiateur dans le conflit qu'il a avec le directeur d'une organisation communautaire locale. Vous connaissez cette personne et vous avez accepté de lui parler de la possibilité que vous soyez médiateur dans ce conflit.

Prenez 5-10 minutes pour décider précisément de la manière dont vous voulez mener la médiation dans ce conflit.



## Document 5.17

### ETUDE DE CAS: Réponse Rapide à Wajir

Le 6 juillet 1998, le Comité pour la Paix et le Développement de Wajir (CPDW) dans le nord du Kenya, a reçu un rapport sur un conflit entre deux clans somalis. Le clan des Fais avait refusé aux Murrulles l'accès à un point d'eau. Dès réception de cette information, l'équipe de Réponse rapide du CPDW, composée de trois anciens, deux femmes et un représentant du gouvernement est partie dans la région pour enquêter sur le problème. Il y avait déjà eu des conflits entre ces deux clans et le WPDC prenait très au sérieux tout rapport de dispute parce que le conflit pouvait vite s'envenimer et tourner à la violence. L'équipe partit à environ 14 kilomètres vers l'est, vers le village de Ber Janai où elle rencontra le chef de zone et le conseiller.

Après une prière d'ouverture, le Chef Ali Yallahow du CPDW expliqua les raisons de la visite et demanda si les autorités du village étaient au courant du problème. Le Chef de zone expliqua qu'il ne s'agissait pas d'un problème de clans. En fait, une famille murrelle avait des chameaux malades. Le Comité de gestion de l'eau avait exigé que les chameaux soient amenés à l'endroit prévu pour les animaux malades. Mais la famille n'avait pas accepté cette décision. Les autres notables exprimèrent leur accord avec le Chef.

Mzee Mahat Golija du CPDW dit que cela était tout à fait différent de ce qu'on leur avait dit à Wajir. Il dit: "Continuons notre enquête et allons voir la famille et ses gardiens de troupeaux." Il insista sur l'importance de l'honnêteté et de la vérité pour pouvoir résoudre le problème. Il conclut ses remarques avec ces paroles de sagesse:

Trois choses auront une fin,  
Mais qu'elles se terminent bien.  
La vie aura une fin, mais qu'elle se termine dans la piété;  
La nourriture aura une fin, mais qu'elle se termine avec des aumônes;  
Les paroles sont nombreuses et elles auront une fin;  
Mais qu'elles se terminent avec la Vérité."

Mme Oray Aden, du CPDW accepta que tous travaillent ensemble pour résoudre le problème. Elle demanda à l'Equipe de réponse rapide de s'adjoindre les anciens de Ber Janai pour travailler avec eux à résoudre le problème. Le responsable accepta. Le responsable envoya un message à la famille nomade, lui demandant de rencontrer le groupe aux pâturages. Le lendemain matin, le groupe alla voir la famille et les chameaux. Ils vérifièrent tous les chameaux pour voir s'ils étaient malades.

Les propriétaires des chameaux dirent que ceux-ci étaient en bonne santé. Les représentants n'étaient pas d'accord et disaient qu'ils pensaient que les animaux étaient malades. Ils voulaient qu'un vétérinaire qualifié donne une seconde opinion. Ils furent choqués quand les membres de l'équipe du CPDW leur dirent que Mme Nuria Abdi du CPDW était vétérinaire. Mme Nuria dit que selon son opinion, les chameaux étaient en bonne santé.

Les représentants n'étaient pas satisfaits, même avec l'avis d'une professionnelle. Le responsable du CPDW demanda à chaque groupe, la famille, les représentants du groupe Fai et l'Equipe de réponse rapide, de s'asseoir et de discuter de stratégies et de solutions. Chaque groupe discuta de la situation et ils se retrouvèrent avec les résultats de leurs discussions.

La famille avec les chameaux décida que, dans l'intérêt de la paix, elle bougerait, comme il ne manquait ni d'eau ni de pâturages. Elle resterait dans la zone pendant quatre jours, le temps de se préparer à partir. Tous leurs troupeaux recevraient de l'eau durant leur transit. Les anciens de Ber Janai seraient responsables d'assurer la sécurité de la famille quand elle quitterait la zone.

Les membres de l'Equipe de réponse rapide acceptèrent la proposition de la famille. Ils suggérèrent que, dans l'intérêt de la paix future, un membre du clan des Murrelles se joigne au Comité eau et paix pour qu'ils sentent qu'ils faisaient partie de Ber Janai. Les représentants acceptèrent la décision.

Le responsable de l'Equipe de réponse rapide demanda une réunion publique pour que la résolution soit rendue publique auprès de tout le monde à Ber Janai. Le Chef Ali remercia tout le monde pour avoir accepté de résoudre le problème de manière non-violente. La session se termina par une prière. (Source: Ayindo et al., 2001, pp. 49-51.)

## **MODULE 6: COMPÉTENCES DE L'ARTISAN DE PAIX**

### **▸ ANALYSE, CONCEPTION ET ÉVALUATION DU PROGRAMME**

**Suggestion de lecture:** *Travailler à la réconciliation: Un manuel Caritas*, 3.1 et 3.4 (pp. 52-64, 85693)

#### **Concepts et contenus de base**

Analyse de programme d'édification de la paix

Concepts stratégiques et capacités d'édification de la paix

Connecteurs et diviseurs pour la paix

Création d'une vision

Evaluation

Utilisation de principes d'édification de la paix pour l'évaluation

Analyse de la façon dont les programmes affectent le conflit

Cadre conceptuel d'évaluation pour l'édification de la paix

Activités

- 6.1 Analyse stratégique pour l'édification de la paix
- 6.2 Analyse des connecteurs et diviseurs pour la paix
- 6.3 Conflit à la campagne
- 6.4 Activités d'édification de la paix à court et à long terme
- 6.5 Création d'une vision pour l'avenir
- 6.6 Analyse et évaluation de l'édification de la paix à Marraton
- 6.7 Analyse de l'interaction entre les programmes et le conflit
- 6.8 Analyse de l'impact des programmes sur le conflit

Documents

- 6.1 **Capacités stratégiques pour l'édification de la paix**
- 6.2 Concepts stratégiques pour l'édification de la paix
- 6.3 Connecteurs pour la paix
- 6.4 Etude de cas: programmation au Cusmar
- 6.5 Conflit à la campagne
- 6.6 Dernières informations de Mukigamba
- 6.7 Cadre conceptuel d'évaluation pour les principes d'édification de la paix
- 6.8 Etude de cas: Marraton
- 6.9 **Interactions entre les programmes et le conflit**

#### **Plan d'ensemble**

Ce module fournit des outils permettant d'analyser l'impact des programmes sur le conflit ou sur la situation et d'analyser le potentiel d'édification de la paix de projets et /ou de programmes. Il s'intéresse aux différents types d'activités et d'interventions dans le conflit. L'importance de l'évaluation est ensuite montrée et on utilise les principes d'édification de la paix pour former un cadre conceptuel d'évaluation. Les formateurs adapteront les combinaisons d'activités selon le groupe et l'objectif de la formation.

Durée minimum de la formation: 4 heures (comprenant le contenu de "Connecteurs et diviseurs" et une activité)

Durée maximum de la formation: 1,5 jours (comprenant tout le contenu et un choix d'activités).

## CONCEPTS ET CONTENU DE BASE

Ce module continue à développer les idées et les outils fournis dans les Modules 3 et 4. Le Module 3 offre des outils pour analyser le contexte général du conflit. Le Module 4 fournit des concepts pour faire le lien entre l'analyse de contexte et la programmation d'édification de la paix ("Édification de la paix, où et quand?") ainsi que des principes d'édification de la paix et une première idée d'activités possibles aux différents stades de la programmation ("Cadre intégré d'édification de la paix"). Ce module s'appuie largement sur le travail de deux auteurs, Mary Anderson et John Paul Lederach, pour les concepts centraux qui déterminent plus précisément comment on peut donner une direction à la programmation, la concevoir puis en faire une évaluation initiale.

### *Analyse de programme d'édification de la paix*

L'analyse de programme a plusieurs objectifs. D'abord, il s'agit d'explorer l'ensemble des possibilités de programmation d'édification de la paix dans un pays ou une région donnés. Ensuite, il s'agit d'étudier le potentiel d'édification de la paix de programmes de développement déjà en cours. Troisièmement, il s'agit d'analyser les capacités de paix et de justice qui existent et peuvent être développées dans le pays pour la programmation d'édification de la paix. Enfin, l'analyse fournit les informations et les possibilités de concevoir des programmes qui réalisent le potentiel d'édification de la paix pour réussir un changement social.

Cinq principes d'édification de la paix ont été présentés dans le module 4. Ces cinq principes étaient que l'édification de la paix doit: (1) être *globale*, (2) renforcer des relations *interdépendantes*, (3) être *durable*, (4) être *stratégique* dans son focus et (5) construire des *infrastructures* pour la paix. Comme cela a été précisé, ces principes sont basés sur deux hypothèses: des relations saines et des processus participatifs sont au cœur de l'édification de la paix.

**Notes pour le formateur:** Une révision des principes d'édification de la paix à ce point rafraîchira la mémoire des participants. On peut leur demander de retrouver la liste eux-mêmes au début de la session pour vérifier s'ils ont bien compris le matériel présenté.

C'est un défi formidable pour des programmes d'édification de la paix que d'être à la fois stratégiques et durables, comme le montre l'activité 4.3, "Réponse d'urgence et édification de la paix". Les deux prochaines sous-sections de ce module expliqueront plus précisément comment joindre ces deux éléments. Elles se concentrent sur la manière d'être stratégique dans l'édification de la paix et de travailler avec les capacités et personnes locales qui peuvent faire la connexion entre les lignes de conflit pour bâtir la paix.

### *Concepts stratégiques et capacités pour l'édification de la paix*

L'analyse de contexte et d'édification de la paix fournit des informations pour une vision globale ainsi qu'un focus stratégique qui peut tirer ses informations des trois autres principes, interdépendant, infrastructures et durable. John Paul Lederach, dont le travail est à la source de ces principes, a développé une série de concepts pour une réflexion stratégique sur l'édification de la paix qui incorpore aussi les quatre autres principes (Adapté de Lederach, 1999).

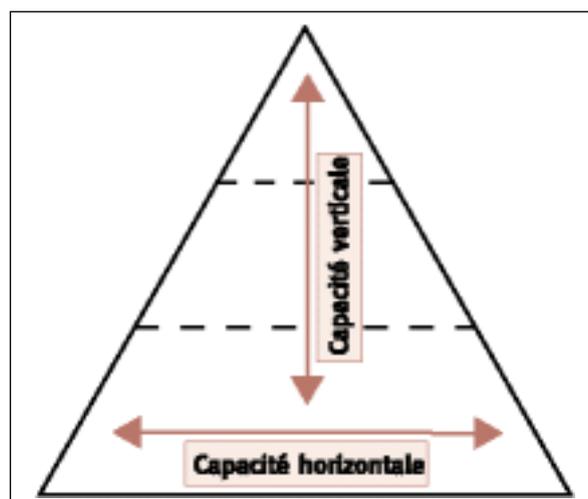
**Capacité verticale.** Il s'agit de la construction de relations entre les niveaux de leadership, d'autorité et de responsabilité dans une société ou un système, depuis les communautés de base jusqu'aux dirigeants au sommet (Figure 6.1). Elle nécessite d'avoir conscience que chaque niveau a des besoins différents et des contributions uniques mais qu'en fin de compte, les niveaux sont interdépendants et qu'ils faut explicitement encourager les relations entre les niveaux. La capacité verticale est en lien avec les questions de justice (cf. Module 4).

**Capacité horizontale.** Il s'agit de la construction de relations entre les lignes de division dans les systèmes et les sociétés divisées par des conflits d'identité. Par exemple, au niveau des communautés de base, il existe généralement des groupes communautaires affiliés à un groupe

d'identité et d'autres groupes associés à un autre groupe d'identité en conflit. Ces groupes communautaires de base ont la capacité d'établir des liens à travers les lignes de conflit. La capacité horizontale est en lien avec les questions de paix (cf. Module 4).

**Intégration verticale et horizontale.** C'est une stratégie pour chercher un changement à travers les lignes de conflit. Elle appuie explicitement les processus qui mettent en lien des individus, des réseaux, des organisations et des espaces sociaux qui montrent une capacité pour le développement des capacités à la fois verticalement et horizontalement. En intégrant à la fois les capacités verticales et horizontales, on travaille pour une société plus juste et plus pacifique.

Figure 6.5 – Capacité horizontale et verticale



**Notes pour le formateur:** Un document à distribuer présentant ces capacités stratégiques pour la programmation d'édification de la paix est disponible à la fin de ce module. Il comprend une image pour chaque concept.

**Qui stratégique:** Le "Qui stratégique" analyse les systèmes sociaux en conflit pour déterminer quels sont les agents clés du changement, surtout ceux qui ont la capacité de construire une intégration verticale et horizontale. Deux métaphores permettant une réflexion stratégique sur ceux avec qui nous travaillons sont le "levain critique" et le "siphon".

**Levain critique:** Le levain critique utilise la métaphore de la fabrication du pain. Les ingrédients de base pour le pain sont la farine, le sel, l'eau et le levain. Le levain critique pose la question de savoir quelles personnes, dans ces circonstances, pourraient, si on les réunissait, avoir la capacité de faire lever les choses pour atteindre le but visé?

**Le siphon:** La physique du siphon, appliquée aux processus sociaux, fournit une autre métaphore. Le principe du siphon utilise un tube plongé dans un récipient, crée un vide qui fait monter, contre la force de gravité, une première portion du liquide, jusqu'à ce que celle-ci commence à descendre dans l'autre récipient, attirant avec elle le reste du liquide contenu dans le récipient de départ. La personne qui utilise le siphon ne cherche pas à faire bouger tout le liquide mais seulement à faire monter la première portion du liquide contre la force de gravité, sachant que ce liquide entraînera le reste. Appliquée aux processus sociaux, cette métaphore pose la question suivante: quelles personnes, si on les réunissait pour se déplacer à l'encontre de la gravité sociale, auraient la capacité de faire monter le reste du système ou de la société dans la direction du changement visé?

**Notes pour le formateur:** Une autre manière de réfléchir au "qui stratégique" est d'identifier les personnes, groupes et institutions au niveau local qui agissent comme connecteurs à travers les lignes de conflit. Ceci est discuté dans la prochaine sous-section, "Connecteurs et diviseurs pour la paix".

**Quoi stratégique:** Le "quoi stratégique" est issu d'une analyse qui permet de choisir parmi les nombreux problèmes ceux qui méritent notre investissement et notre énergie. Ces problèmes sont choisis pour leur capacité inhérente à réunir (c'est-à-dire que ce sont des questions autour desquelles on peut réunir des personnes d'opinions différentes) ou parce qu'ils se prêtent à des activités d'édification de la paix. Ce "quoi stratégique" évite, à tout prix, les approches à la résolution ou à la transformation de conflits qui consistent à sauter de crise en crise ou de jouer au pompier.

**Où stratégique:** Le "où stratégique" suggère que l'endroit, la localisation et la géographie ont une importance quand on s'attaque à des processus et à des conflits sociaux. Plutôt que de considérer les conflits uniquement en termes de contenu, il pose la question de

l'interdépendance des gens du fait de l'endroit où a lieu leur conflit. Par exemple, on peut utiliser des lieux comme des voies fluviales, des marchés ou des écoles comme des endroits stratégiques et lieux géographiques pour une transformation de conflit créatrice de potentiel. Si l'on réfléchit stratégiquement sur l'édification de la paix et que l'on applique ces concepts à sa programmation, on renforce sa capacité à travailler pour la paix et la justice.

## *Connecteurs et diviseurs pour la paix*

Dans chaque contexte de conflit, il y a des gens, des organisations et des expériences qui peuvent connecter les gens et aider à solidifier des infrastructures durables pour la paix. Cette section identifie des catégories de connecteurs, sur la base du travail du projet Local Capacities for Peace (LCPP), une initiative de Mary Anderson et le Collaborative for Development Action. Le LCPP était une collaboration lancée en 1994 pour répondre à la question de comment on pouvait fournir une aide dans le cadre d'un conflit de façon à aider les gens à s'éloigner de la violence qui les entoure plutôt que de voir l'aide nourrir le conflit. En analysant 14 études de cas, Anderson a identifié à la fois des connecteurs et des diviseurs pour la paix. Les connecteurs sont des exemples plus spécifiques de ce que Lederach appelle la capacité verticale, la capacité horizontale et l'intégration verticale et horizontale.

**Les connecteurs** sont tout ce qui relie les gens pour la paix, à travers les lignes de conflit, tandis que les diviseurs ou les tensions sont des choses qui divisent les gens. Parmi les diviseurs, on peut citer les sources de conflits ou les problèmes dans le conflit. Les outils d'analyse du Module 3 (Analyse de contexte) peuvent servir à identifier les diviseurs. Cette activité n'est donc pas incluse dans ce module. En analysant le potentiel d'édification de la paix des programmes, nous voulons examiner de plus près les connecteurs qui existent encore dans tout pays ou région en conflit. Chacun des connecteurs ci-dessous peut fournir des liens naturels (adapté d'Anderson, 1999).

**Systèmes et institutions.** Dans toutes les sociétés où une guerre éclate à l'intérieur de l'Etat, les systèmes et les institutions, comme les marchés et les systèmes de communication continuent à relier les gens à travers les lignes de conflit. Par exemple, les marchés locaux ou la nécessité, qui continue, de faire du commerce peuvent réunir des commerçants issus de factions opposées d'un conflit. Les sources de médias (émissions d'actualités étrangères ou locales à la radio ou à la télévision) sont aussi des liens entre les gens, quelle que soit leur affiliation. Les systèmes d'irrigation, les ponts, les routes, et les réseaux électriques sont des exemples supplémentaires de connecteurs institutionnels et systémiques.

**Attitudes et actions.** Même au cœur de la guerre et de la violence, il est possible de trouver des individus et des groupes qui continuent à exprimer des attitudes de tolérance, d'acceptation, voire même d'amour et d'appréciation pour les gens "de l'autre côté". Certaines personnes agissent de manière contraire à ce que l'on s'attend à trouver pendant une guerre – adoptant des enfants abandonnés de "l'autre côté", faisant le lien entre les lignes pour continuer une association ou un journal professionnel, mettant sur pied de nouvelles associations de gens opposés à la guerre. Ils font ces choses parce qu'elles leur semblent "normales" ou "justes". Souvent, ils ne les considèrent pas comme extraordinaires ni comme "non-guerre".

**Valeurs et intérêts communs.** Une religion commune peut réunir les gens, de même que des valeurs communes comme la nécessité de protéger la santé d'un enfant. L'UNICEF, par exemple, a pu négocier des journées de tranquillité grâce à l'importance accordée à la vaccination des enfants. Les mêmes connecteurs jouent parfois le rôle de diviseurs mais on a tendance à penser surtout aux effets de division des valeurs en temps de guerre.

**Expériences communes.** L'expérience et les effets de la guerre sur les individus peuvent créer des liens à travers les lignes de conflit. En disant que l'expérience de la guerre et de la souffrance est "commune à tous les côtés", des gens créent quelquefois de nouvelles alliances contre la guerre qui traversent les lignes de conflit. Quelquefois l'expérience de la guerre unit des

individus qui sont traumatisés par la violence, quelles que soient leurs différences d'affiliation.

**Symboles et occasion.** L'art national, la musique, les anniversaires historiques, les fêtes nationales, les monuments, les événements sportifs (par ex. les Jeux Olympiques), peuvent réunir les gens ou créer des liens qui traversent les lignes de conflit. Ils peuvent aussi diviser les gens. L'histoire des soldats de la première guerre mondiale qui, le soir de Noël ont commencé à chanter ensemble le chant "Douce Nuit" avant de retourner au front est un exemple.

Il est important de ne pas supposer que certaines catégories de personnes – les femmes par exemple – ou d'organisations – les églises par exemple – sont toujours des connecteurs. Ces individus et ces organisations, bien qu'ils aient la capacité d'être des connecteurs, sont parfois des diviseurs convaincus.

**Notes pour le formateur:** Pour une discussion plus approfondie du rôle du genre dans le conflit et l'édification de la paix, voir les Modules 3 et 4. Les femmes et les hommes peuvent avoir des contributions différentes à faire dans l'identification des personnes avec qui travailler et des activités à entreprendre. Si l'on implique un groupe divers dans la planification, cela permettra que les options d'édification de la paix incluent des personnes et des groupes qui sont souvent oubliés et marginalisés dans des systèmes injustes.

Quand on examine le potentiel pour l'édification de la paix de tous les secteurs de la programmation, on doit réfléchir à la manière dont les programmes peuvent soutenir les connecteurs et affaiblir les diviseurs qui existent dans la société. En évaluant l'impact des programmes, on peut aussi examiner de quelle façon ils ont peut-être nui à des connecteurs et renforcé des diviseurs, ce qui sera abordé plus loin.

Il existe un grand nombre d'options pour partager les gens en sous-groupes pour les activités d'analyse 6.1, 6.2, 6.3 et 6.4. Si le groupe a des origines ou des nationalités très diverses, des groupes peuvent se former naturellement autour d'intérêts communs (par exemple, les femmes et l'édification de la paix, les conflits économiques), autour de similarités géographiques (par exemple des gens d'Afrique, d'Asie ou d'Amérique Latine) ou par pays. Il peut être utile, assez tôt dans la formation, peut-être dès les activités pour faire connaissance, de demander aux gens de citer quelques domaines d'intérêt. Une autre manière de partager les gens peut être par thèmes (économie, femmes) ou par profession. On peut enfin partager les gens en groupes en utilisant l'une des activités pour dynamiser les groupes qui sont présentées dans la Section III, 3.4. Dans certains cas, il peut être mieux, pour ne pas créer de divisions dans le groupe, d'utiliser des conflits fictifs pour les discussions d'analyse. Plusieurs scénarios fictifs sont inclus dans l'Annexe B. Dans d'autres cas, l'objectif de la formation sera peut-être d'analyser le(s) conflit(s) dans le pays.

Les options d'activités comprennent: 6.1 "Analyse stratégique pour l'édification de la paix", 6.2, "Analyse des connecteurs et diviseurs pour la paix", 6.3, "Conflit à la campagne" et 6.4, "Activités d'édification de la paix à court et à long terme".

## *Création d'une vision*

Pour être à la fois global et focalisé, il faut avoir une vision. Plus précisément, il faut une vision de ce à quoi ressemble un futur paisible et juste et de la manière dont notre paix s'intègre dans cette vision plus large. Cela n'est pas facile. Souvent, on est tellement englué dans le présent qu'on a du mal à penser à la semaine prochaine, alors, dans vingt ans...! Cependant, comme l'illustre la parabole de la femme avisée qui organise son jardin pour nourrir ses enfants, ses petits-enfants et beaucoup d'autres (Activité 4.2 "Parabole – l'enfant et le jardin") on a beaucoup à gagner en tentant de voir un avenir meilleur et en agissant pour aider à le construire.

Les visions sont utiles pour aider à guider nos actions ainsi que pour donner à nos partenaires, nos collègues et nous-mêmes un espoir. Il est difficile de garder l'espoir durant un conflit intense, mais c'est possible. L'espoir nous aide à vivre et il est crucial pour le

travail d'édification de la paix. La création de vision est un processus qui renouvelle l'espoir quand on essaie de visualiser des alternatives possibles.

De plus, la création de vision offre une possibilité d'imaginer où l'on veut aller et ce que l'on voudrait atteindre et oblige à planifier comment y arriver et ce dont on a besoin pour y arriver. Ainsi, la vision d'un Etat idéal permet de travailler d'aval en amont et de planifier des pas concrets pour arriver à ce but. L'activité 6.5 est prévue pour nous aider, en tant qu'artisans de paix, à réfléchir de manière créative et concrète à la paix future.

**Notes pour le formateur:** Cette activité de création de vision peut aussi être utilisée lors de la discussion sur la manière d'aider les gens à supporter le travail d'édification de la paix et de réconciliation, dans le Module 2, "Défis de la réconciliation" et dans la Section III, 3.3 "Motivation du formateur, se connaître soi-même".

Les options d'activités comprennent: 6.5 "Création d'une vision pour l'avenir".

## *Evaluation*

On évalue les programmes pour de nombreuses raisons. Souvent, on veut évaluer l'impact d'un programme et déterminer si on a réussi à atteindre ses buts et objectifs. On veut aussi améliorer la manière dont on met en œuvre les programmes pour les rendre le plus efficace possible, et revoir les programmes s'ils causent involontairement du tort ou s'ils n'ont pas les effets escomptés.

Il y a de nombreux types d'évaluation. Au début de tout programme, il est courant de faire une analyse des capacités et des ressources disponibles ainsi que des besoins et des vulnérabilités qui existent dans une communauté ou dans une région. Les modules d'analyse de contexte et d'édification de la paix dans ce manuel (Modules 3 et 4) offrent des outils et des concepts à utiliser pour ce type d'évaluation des données de base ainsi que pour d'autres types d'évaluation.

Une fois que le programme ou le projet est en route, il existe plusieurs options d'évaluation. Deux types de base d'évaluation de programmes sont l'évaluation formative et l'évaluation sommative. L'évaluation formative, connue aussi sous le nom d'évaluation de processus, est un type d'évaluation de programme qui tente de déterminer quelles approches on a utilisées, quels

▲ Une partie importante du travail de paix et de réconciliation de l'Eglise de Colombie est de réduire le recours aux solutions armées pour ce conflit qui dure depuis 50 ans et d'encourager un pluralisme plus sain. Photo: CINEP.

problèmes on a rencontrés, quelles stratégies ont réussi et pourquoi. L'évaluation formative est similaire au concept de suivi. L'évaluation sommative, qui est aussi connue comme évaluation des résultats, a pour but d'évaluer les réalisations du programme par rapport aux objectifs et activités prévus. Elle a lieu après que le programme a été mis en œuvre. L'évaluation formative utilise souvent des données qualitatives et l'évaluation sommative utilise généralement des données quantitatives pour voir s'il y a eu un changement.

**Les données qualitatives** comprennent des histoires, des anecdotes, des interviews et des réflexions personnelles. Ces sources donnent une image et une compréhension plus profondes et complexes des programmes et des résultats car les gens peuvent s'attarder sur des détails dont ils pensent qu'ils sont importants. Avec les données qualitatives, on détermine les thèmes et les variables après la collecte des données. Le désavantage de la collecte de données qualitatives est qu'elle prend beaucoup de temps et qu'elle demande à être plus interprétée et résumée. L'avantage est que les données qualitatives sont plus détaillées, plus nuancées et qu'elles peuvent faire découvrir des résultats ou des réalisations inattendues parce que les gens ne sont pas limités à des catégories ni à des choix particuliers quand ils donnent leurs évaluations.

**Les données quantitatives** sont des données numériques – par exemple, le nombre de personnes formées, ou le nombre d'hectares réhabilités. Ces données sont collectées sur la base d'objectifs et de variables préétablis pour déterminer leur fréquence et leur importance. Avec les données quantitatives, on détermine les thèmes et les variables avant la collecte des données. Le désavantage des données quantitatives est qu'elles sont rigides et ne peuvent pas répondre à un changement de situations. L'avantage est qu'elles sont plus faciles et plus rapides à collecter et à analyser.

Etant donné que l'édification de la paix est un processus à long terme qui est imprévisible et doit prendre en compte les changements de situations dans une communauté et un pays, il est plus utile d'envisager l'évaluation en terme de processus. Il est extrêmement difficile d'identifier à l'avance tous les effets et variables possibles de programmes d'édification de la paix et c'est pourquoi les données qualitatives sont plus adaptées. Cela n'exclut pas la possibilité de combiner l'évaluation de processus et de résultats, ou des données et indicateurs qualitatifs et quantitatifs, mais il est important de s'assurer que ces indicateurs sont utilisés. Cela peut être augmenté par l'évaluation de résultats et des indicateurs quantitatifs.

La prochaine sous-section s'intéresse à la manière de faire une évaluation en utilisant les principes de l'édification de la paix, puis vient une section plus précise sur la manière d'évaluer les effets des programmes sur un conflit pendant qu'il a lieu.

## *Utilisation des principes de l'édification de la paix dans l'évaluation*

Les changements de situations, les résultats intangibles de la réparation de relations, et l'adoption d'une perspective à long terme représentent de sérieuses difficultés pour l'évaluation des programmes d'édification de la paix. Comme l'édification de la paix est un terme relativement récent et un prisme récent pour la programmation de développement, peu de personnes ont développé des indicateurs pour lier les processus au niveau micro de la programmation locale avec les changements plus larges, au niveau macro, qui sont visés. La section qui suit offre un cadre conceptuel d'évaluation qui s'appuie sur les principes de l'édification de la paix et qui suggère une approche incitative.

Pour être globaux, durables et construire des infrastructures pour la paix, les programmes doivent adopter une perspective à long terme. Pour cela, il faut penser plus loin que le projet actuel, jusqu'aux objectifs sociaux plus larges d'un programme, en pensant au-delà de cinq ou même dix ans. Les conflits violents se développent sur des générations et il faut au moins autant de temps pour en sortir et créer des sociétés pacifiques et justes (Lederach, 1997). Pour rendre compte du changement graduel, il faut utiliser un chronogramme long

pour la planification et l'évaluation des programmes et des effets qu'ont les programmes sur le contexte.

Les deux principes d'interdépendance et d'infrastructures dépendent de la construction de relations solides à travers les lignes de conflit et les niveaux de leadership. Une perspective orientée vers les relations suppose que l'on se concentre sur des résultats intangibles, comme la qualité des relations ou des attitudes. Cela comprend les relations entre les participants du programme, entre les participants et le personnel du programme et entre les employés du programme. Cette focalisation des évaluations sur les relations met en relief les principes issus de l'Enseignement social catholique de solidarité avec les pauvres et de relations justes entre les individus.

Pour reconnaître l'interdépendance et promouvoir la durabilité, il est important d'adopter une approche participative de l'évaluation comme de la programmation. Cela signifie qu'il faut impliquer les partenaires et les participants des programmes dans le processus d'évaluation, ce qui peut avoir une grande valeur étant donnée leur expérience dans le programme. Un processus participatif ne doit pas se limiter à identifier les problèmes et les insuffisances mais plutôt se concentrer sur la formulation des leçons apprises pour le futur. Le processus d'évaluation lui-même peut contribuer à une meilleure communication entre les employés du programme et les participants. Cette importance donnée à la participation dans l'édification de la paix invoque le principe de subsidiarité de l'Enseignement social catholique.

Les options d'activités comprennent: 6.6, "Analyse et évaluation d'édification de la paix à Marraton"

## *Analyser comment les programmes affectent le conflit*

Cette section s'intéresse à la manière dont on peut évaluer les programmes dans les situations d'urgence et de conflit violent. C'est un premier pas important dans l'édification de la paix, immédiatement après qu'une crise a eu lieu, comme cela a été montré dans le "Cadre intégré d'édification de la paix" du Module 4. Dans des situations de conflit, il est important de déterminer comment on peut fournir l'aide de manière à aider les gens à s'éloigner de la violence qui les entoure plutôt que de nourrir le conflit. Comme cela a été expliqué ci-dessus, le Projet Local Capacities for Peace (LCPP) a été lancé pour aider à résoudre ce problème. En analysant les études de cas du LCPP, Mary Anderson (1999) a découvert que l'aide a une double interaction avec le conflit: par le transfert des ressources et par des messages éthiques implicites.

Tous les programmes d'aide impliquent d'une manière ou d'une autre un transfert de ressources (par ex. nourriture, soins ou matériels médicaux, formation, d'autres contributions ou matériels). Dans des environnements de conflits, ces ressources deviennent une source de pouvoir, représentent souvent une richesse et deviennent donc une part du conflit. Les groupes en conflit utilisent ces ressources pour appuyer leur côté du conflit et affaiblir l'autre côté. Voici cinq types de transferts de ressources qui nourrissent les cycles de conflit et contribuent aux conflits ou les prolongent (Anderson, 1999):

**Le vol.** L'aide est volée par ceux qui combattent dans la guerre et utilisée pour appuyer la violence soit directement (comme quand l'aide alimentaire est utilisée pour nourrir les combattants) ou indirectement (comme quand la nourriture est volée et vendue pour acheter des armes).

**Les effets de marché.** Les programmes d'aide et les ressources qui y correspondent affectent les prix, les salaires et les bénéfices dans les contextes où elle est introduite. L'aide peut soutenir une économie de guerre (en enrichissant les gens et les activités en lien avec la guerre) ou une économie de paix (en renforçant la production, la consommation et l'échange "normaux"). Les artisans de paix peuvent s'engager de façon stratégique dans des projets de développement (cf. discussion dans le Module 4).

**Les effets de distribution.** Les programmes d'aide visent souvent certains groupes et pas d'autres. Quand ce partage coïncide avec les divisions dans le conflit, l'aide renforce le conflit. De la même façon, l'aide peut soutenir des connecteurs en renforçant les liens qui

existent à travers les lignes de conflit ou en en créant d'autres. Les artisans de paix peuvent renforcer ces liens et créer des infrastructures durables pour la paix.

**Les effets de substitution.** L'aide peut se substituer à des ressources locales qui auraient été utilisées pour répondre aux besoins des civils. Ces ressources locales peuvent être utilisées pour soutenir la guerre. Les effets de substitutions ont aussi lieu dans le domaine politique, comme quand les organisations d'aide prennent la responsabilité de la survie des civils au point que cela libère les autorités locales et les groupes combattants de cette responsabilité. Cela leur permet de définir leur rôle seulement du point de vue des combats et de la guerre et du contrôle par la violence. Pour que l'édification de la paix puisse être durable, il faut qu'elle soit enracinée dans les ressources locales et que celles-ci ne soient pas utilisées ailleurs.

**Les effets de légitimation.** L'aide légitime certaines personnes et certaines actions et en affaiblit d'autres. Elle peut supporter les personnes et les activités qui travaillent pour la guerre ou celles qui travaillent pour la paix. Les artisans de paix peuvent utiliser l'aide de manière stratégique mais ils doivent le faire de manière à construire la paix à long terme.

L'aide a aussi une interaction avec le conflit par l'intermédiaire des messages éthiques implicites. Ceux-ci sont plus difficiles à identifier car les organisations ne les transmettent pas volontairement et leur impact sur le conflit est moins clair. Cependant, les études de cas d'Anderson et ses interviews montrent bien combien il est important de considérer l'impact de sept types de messages éthiques implicites:

**Armes et pouvoir:** Quand les organisations d'aide recrutent des gardes armés pour protéger leurs stocks ou leur personnel, le message éthique implicite que cela transmet à ceux qui vivent dans ce contexte est qu'il est légitime que ceux qui ont les armes déterminent qui aura accès à la nourriture et aux matériels et que les armes apportent la sûreté et la sécurité. Ce message éthique peut aller à l'encontre du message que tentent de faire passer les artisans de paix, qui est que la violence n'est pas nécessaire pour résoudre les disputes ou pour garantir la sécurité des gens et des choses.

**Manque de respect, manque de confiance et concurrence entre les organisations d'aide.** Quand les organisations d'aide refusent de coopérer les unes avec les autres ou font preuve de manque de respect en méprisant les programmes ou le personnel des autres organisations, le message perçu par ceux qui vivent dans le contexte local est qu'il n'est pas nécessaire de coopérer avec qui que ce soit si l'on n'est pas d'accord avec lui. De plus, on n'a pas à respecter les gens que l'on n'aime pas, ni à travailler avec eux. Ce message contredit totalement le principe d'interdépendance et de construction de relations saines dans le processus d'édification de la paix.

*“On introduira ceux qui croient et qui font des œuvres bonnes dans les Jardins où coulent les ruisseaux. Ils y demeureront immortels – avec la permission de leur Seigneur – ils y seront accueillis avec le mot: “Paix”*

(Le Coran 14:23)

**Agents humanitaires et impunité.** Quand les agents humanitaires utilisent pour leurs propres objectifs et pour leur propre plaisir les biens et les systèmes d'appui de l'aide prévus pour ceux qui souffrent (en utilisant le carburant et les véhicules pour un week-end touristique à la montagne ou sur la côte quand l'essence est rare), le message est que quand quelqu'un contrôle les ressources, il est acceptable qu'il les utilise pour son propre avantage, sans devoir en rendre compte à n'importe qui d'autre qui pourrait avoir des droits sur ces ressources. Ce message sape aussi bien les relations que le processus d'édification de la paix.

**Différentes valeurs pour différentes vies.** Quand les organisations d'aide évacuent le personnel expatrié en temps de crise ou d'urgence mais ne fait pas de plans pour s'occuper du personnel local, ou quand les plans prévoient de retirer des équipements comme les véhicules et les radios, et le personnel expatrié, tandis que le personnel local, la nourriture et d'autres matériels sont laissés là, le message est que certaines vies, et même certains biens, ont plus de valeur que d'autres. Si les agents de paix n'accordent pas de valeur aux gens avec lesquels ils travaillent, ils sapent leur travail de création de relations entre les parties en conflit.

**Impuissance.** Quand le personnel sur le terrain ne prend pas la responsabilité de l'impact de ses programmes, en disant, par exemple, que les exigences des bailleurs de fonds ou les guerriers locaux qui perturbent les programmes, sont en réalité responsables de l'impact des programmes, le message est que les individus placés dans des situations complexes n'ont pas beaucoup de pouvoir et ne doivent donc pas prendre la responsabilité de ce qu'ils font ni de la manière dont ils le font. Si les employés sur le terrain ne peuvent pas contrôler un programme particulier, combien plus impuissants les gens se sentiront-ils quand ils tentent de changer tout un système? Le principe de planification stratégique des programmes est prévu pour aller contre ce message déshabilitant.

**Belligérance, tension et suspicion.** Quand les agents humanitaires sont nerveux à propos du conflit et tellement inquiets pour leur propre sécurité qu'ils approchent toute situation avec suspicion ou belligérance, en croyant par exemple que les soldats aux points de contrôle "ne comprennent que la force", ou qu'on "ne peut pas s'attendre à ce qu'ils soient humains", alors leur interaction avec les gens dans les zones de guerre renforce les présupposés de la guerre. Le message reçu est que le pouvoir de la force est le seul type de pouvoir qui existe et qu'il est normal d'approcher tout le monde avec suspicion ou belligérance. Comme le montre la discussion du pouvoir dans le Module 3, il y a de nombreuses sources de pouvoir sur lesquelles les artisans de paix peuvent et doivent s'appuyer, en dehors du pouvoir de la force.

**Publicité.** Quand les sièges des ONG utilisent des photos publicitaires qui mettent en valeur la nature cruelle de la guerre et la victimisation des parties, ils peuvent renforcer la diabolisation d'un des côtés et renforcer l'impression que tous les gens "de l'autre côté" sont mauvais tandis que ceux "de notre côté" sont des victimes innocentes. C'est rarement vrai et cela va à l'encontre des principes de l'humanitaire et du principe d'interdépendance de l'édification de la paix.

Ces transferts de ressources et ces messages éthiques implicites donnent des indications sur la manière dont on peut analyser la programmation et son impact sur un conflit en cours. Ils encouragent à penser aux messages explicites et implicites (ou cachés) et aux effets non-intentionnels des programmes sur le conflit. Ceux-ci sont applicables à toute la programmation du développement, y compris les programmes d'édification de la paix à tous les stades du conflit. Si nous concevons un bon programme d'édification de la paix mais que certaines de nos autres politiques ou programmes transmettent des messages éthiques implicites sur la valeur de la vie ou l'impuissance, nous saisons l'impact de nos programmes. Pour faire le suivi et l'évaluation de programmes, on peut utiliser ces concepts de transferts de ressources et de messages éthiques implicites pour identifier les domaines qui doivent être améliorés. Les options d'activités comprennent: 6.7, "Analyse de l'interaction entre les programmes et le conflit".

## *Cadre d'évaluation de l'édification de la paix*

Les cinq principes d'édification de la paix peuvent servir de cadre conceptuel pour identifier des indicateurs pour l'évaluation de processus et de résultats qui aillent plus loin que le travail dans des situations d'urgence et de conflit immédiat. Les principes peuvent être utilisés pour faire le suivi et l'évaluation des activités d'édification de la paix qui se concentrent sur la prévention ainsi que sur le rétablissement après un conflit. Ce cadre est un outil conceptuel permettant de trouver des indicateurs pour la programmation qui correspondent aux principes d'édification de la paix.

Rappelons que ces cinq principes sont: (1) interdépendance (relations), (2) infrastructures, (3) durable (long terme), (4) stratégique et (5) global. En utilisant ces cinq principes ainsi qu'en se concentrant sur le processus du travail d'édification de la paix (cf. Section I), on peut développer un tableau qui aidera à identifier des indicateurs pour le suivi et l'évaluation de la programmation d'édification de la paix (Figure 6.2). Le processus d'évaluation lui-même doit être conçu d'une manière qui respecte les principes, comme cela a été discuté ci-dessus, dans la sous-section "Utilisation des principes de l'édification de la paix dans l'évaluation".

Le principe d'être stratégique est séparé sur le tableau en trois catégories, le "qui stratégique"

(avec qui nous travaillons), le “quoi stratégique” (ce que nous faisons dans nos programmes) et le “où stratégique” (où nous concentrons nos efforts). Ce tableau est un outil pour l'évaluation stratégique qui sera particulièrement utile au moment de la planification de la programmation d'édification de la paix pour aider à réfléchir aux concepts stratégiques – qui, quoi et où – selon les principes d'édification de la paix du Module 4. Ceux-ci comprennent le “qui stratégique”, utilisant les concepts de relation et les métaphores du “levain critique” et du “siphon”, le “quoi stratégique”, se concentrant, par exemple, sur nos avantages comparatifs, par rapport à nos ressources, à notre énergie ou à notre expertise, et le “où stratégique” qui identifie les lieux les mieux situés pour faire le lien entre des groupes ou d'autres activités d'édification de la paix. Le tableau est aussi un outil pour l'évaluation globale et à long terme, pour examiner comment la programmation stratégique est en lien avec la société, la politique et l'économie plus généralement dans le pays et la région.

**Figure 6.2 – Cadre d'évaluation des principes d'édification de la paix**

	<b>Qui stratégique:</b> Avec qui nous travaillons	<b>Quoi stratégique:</b> Ce que nous faisons	<b>Où stratégique:</b> Où nous travaillons
<b>Processus</b>			
<b>Infrastructures</b>			
<b>Interdépendance (Relations)</b>			
<b>Durable (Long terme)</b>			
<b>Global (vision générale)</b>			

**Notes pour le formateur:** Ce cadre conceptuel est fourni en document à distribuer à la fin de ce module. La figure 6.3 (ci-dessous) comprend des questions dans chacune des cellules du tableau pour aider à trouver des indicateurs pour chaque catégorie, pour l'activité 6.8.

Il est important de noter que le cadre d'édification de la paix évalue la dimension d'édification de la paix du programme et non sa dimension de microentreprise. Le cadre conceptuel n'est pas prévu pour supplanter d'autres types de suivi et d'évaluation mais plutôt pour les enrichir en ajoutant les principes de l'édification de la paix et en rendant les programmes plus centrés sur les relations et les processus.

En créant des indicateurs pour l'édification de la paix, il faut être flexible. Certains objectifs changeront forcément au cours du temps du fait des changements du contexte du conflit dans son ensemble. Par exemple, si l'un des objectifs était de créer des coopératives agricoles entre les divisions ethniques et qu'après un an de programme, il y a une éruption de violence entre les communautés, l'objectif d'origine peut être transformé pour tenter de maintenir un semblant de contact positif plutôt que créer des entreprises communes. Les indicateurs d'édification de la paix doivent donc être flexibles.

Les options d'activités comprennent: 6.8 “Analyse de l'impact des programmes sur les conflits”.

**Notes pour le formateur:** Un autre cadre conceptuel pour l'évaluation des programmes a été élaboré par Kenneth Bush et il est cité dans la section “Ressources supplémentaires” de ce manuel. Il est intitulé “Evaluation d'impact de paix et de conflit” (“Peace and Conflict Impact Assessment, PCIA) et examine cinq domaines d'impact potentiel: la capacité institutionnelle, la sécurité militaire et humaine, les structures et processus politiques, les structures et processus économiques et la reconstruction et l'habilitation sociales. L'Annexe A précise comment se procurer un exemplaire de ce cadre conceptuel.

**Figure 6.3 – Cadre d'évaluation d'édification de la paix**

	<b>Avec qui nous travaillons</b>	<b>Ce que nous faisons</b>	<b>Où nous travaillons</b>
<b>Processus</b>	Notre processus a-t-il été efficace? Notre processus a-t-il contribué à d'autres conflits dans la communauté ou en a-t-il causé? Qui est absent du processus? Qui d'autre doit être impliqué? Comment les identifierons-nous?	Quel processus utilisons-nous? Quel type de projet(s) et de programme(s)? Quelle est notre valeur ajoutée?	Le processus a-t-il été plus ou moins efficace dans les différentes régions? Avec les différents programmes? Dans les liens entre les personnes des différentes régions? Pourquoi ou pourquoi pas?
<b>Infrastructures</b>	Comment ceux avec qui nous travaillons créent-ils des infrastructures sociales pour la paix? Y a-t-il assez de sûreté et de sécurité personnelles pour créer des infrastructures?	Comment ce que nous faisons crée-t-il des infrastructures économiques et politiques pour la paix? Quelle est notre valeur ajoutée?	Où avons-nous construit des infrastructures pour la paix (secteurs ou lieux)? Les communautés vivent-elles avec suffisamment de stabilité, de sûreté et de sécurité pour construire des infrastructures?
<b>Interdépendance</b>	Avec qui travaillons-nous? Qui est le "levain critique"? Quelles sont leurs attitudes par rapport à la paix et aux autres parties dans le conflit? Comment les gens avec lesquels nous travaillons sont-ils reliés horizontalement ou verticalement? Liés au levain critique? Lié à des groupes manquants? (Est-ce que ça a augmenté avec le temps?)	Quel genre de relations espérons/ espérons-nous construire? Les avons-nous construites? Quel est notre avantage comparatif (par exemple, expertise)? Comment faisons-nous le lien entre les capacités verticales pour la paix? Les capacités horizontales pour la paix? Comment sont-elles intégrées? Quel est notre avantage comparatif?	Où travaillons-nous? Avons-nous créé des liens traversant les limites géographiques locales? Quels sont les points géographiques ou spatiaux de liaison pour créer l'interdépendance?
<b>Durable</b>	Comment ceux avec qui nous travaillons soutiennent-ils et/ ou sont-ils en lien avec le levain critique dans le long terme?	Notre programme est-il durable financièrement? Est-il approprié culturellement? Avons-nous pensé à la flexibilité du programme du fait des changements de situations dans le pays ou la région?	Avons-nous pensé à la durabilité du programme en termes de situation, du fait des changements de situations dans le pays ou la région?
<b>Global</b>	Comment ceux avec lesquels nous travaillons appuient-ils un changement social plus large ou sont-ils en lien avec celui-ci? Avec notre vision et nos buts déclarés? Comment les gens avec lesquels nous travaillons s'insèrent-ils dans les infrastructures sociales plus générales pour la paix? Comment les capacités verticales pour la paix que nous avons appuyées ont-elles encouragé le justice dans le pays en général? Comment les liens horizontaux ont-ils encouragé la paix?	Qu'est-ce que notre processus a ajouté à la paix générale dans le pays? Dans la région? Quel type d'infrastructures politiques et économiques avons-nous appuyé? Nos activités ont-elles favorisé des liens et une interdépendance dépassant ce que nous avions anticipé en termes de contexte général?	Où les agents du changement sont-ils situés? Avons-nous travaillé avec eux? Où notre processus a-t-il ajouté à la paix générale dans le pays? Jusqu'où les infrastructures que nous avons appuyées se sont-elles étendues? Où avons-nous favorisé une interdépendance supplémentaire?

## Activité 6.1: Analyse stratégique pour l'édification de la paix

**Objectif:** Identifier des connecteurs, des stratégies et des capacités pour la paix et trouver des options réalistes de programmes d'édification de la paix.

**Matériels:** Copies de l'étude de cas "Scénario de programmation au Cusmar" (document 6.4, un par participant), documents 6.2, "Concepts stratégiques pour l'édification de la paix" et 6.3, "Connecteurs pour la paix", tableaux de conférence et marqueurs, ruban adhésif.

**Durée:** 2 – 2½ heures

### Procédure:

- 1) Présenter l'activité et son objectif
- 2) Présenter les concepts dans les documents. Donner des exemples des concepts. Demander aux participants s'ils ont des questions.
- 3) Rappeler aux participants les autres concepts du Module 4 qui pourraient être utiles (par ex. "Édification de la paix, quand?", "Édification de la paix, où?", "Cinq principes opératoires pour l'édification de la paix").
- 4) Distribuer l'étude de cas. Donner aux participants suffisamment de temps pour la lire
- 5) Diviser le groupe en sous-groupes pour la discussion. Donner les questions d'étude pour guider les discussions en petits groupes.

### Questions d'étude:

- ❖ Pouvez-vous identifier des connecteurs pour la paix dans cette étude de cas?
  - ❖ Y a-t-il des personnes qui pourraient être le "qui stratégique"? Si oui, qui et pourquoi?
  - ❖ Quels sont les lieux pour le "où stratégique"?
  - ❖ Quelles activités pourraient être le "quoi stratégique"?
  - ❖ Identifier les capacités verticales et horizontales?
  - ❖ Quel type de programme d'édification de la paix pourriez-vous concevoir pour tirer avantage des qui, où et quoi stratégiques? Ou pour tirer avantage des capacités verticales et horizontales?
- 6) Au bout d'une heure, réunissez les groupes en plénière.

**Discussion:** Réunir le groupe et conclure l'activité en demandant aux participants de rendre compte de leurs conclusions et de leurs expériences. Demandez aux participants s'ils ont utilisé les autres concepts du Module 4 durant leur discussion. Qu'ont-ils découvert?

## Activité 6.2: Analyse des connecteurs et diviseurs pour la paix

**Objectif:** Réfléchir au potentiel d'édification de la paix en observant les diviseurs et connecteurs qui existent dans la société.

**Matériels:** Tableau de conférence, marqueurs, documents de l'étude de cas (une étude de cas de contexte ou une étude de cas de contexte et de programmation de votre choix, tirée de l'Annexe B) pour l'activité.

**Durée:** 2 – 2<sup>1</sup>/<sub>2</sub> heures

### Procédure:

- 1) Présenter l'activité et son objectif. Décider d'avance laquelle des études de cas de l'Annexe B on veut utiliser. Pour ce type d'activité, une étude de cas de contexte ou une étude de cas de contexte et de programmation est ce qui sera le plus approprié.
- 2) Distribuer l'étude de cas. Donner aux participants suffisamment de temps pour la lire
- 3) Diviser le groupe en sous-groupes pour la discussion. Donner les questions d'étude pour guider les discussions en petits groupes

Questions d'étude:

- ❖ Que considérez-vous comme les divisions et les sources de tensions à (lieu de l'étude de cas)?
  - ❖ Que considérez-vous comme les choses à (lieu de l'étude de cas) qui connectent les gens les uns aux autres?
- 4) Après 45 minutes, réunir les groupes en plénière.

**Discussion:** Une fois réunis en plénière, demander au groupe de partager les réponses à la première question sur les diviseurs/ tensions. D'autres questions pour aider à la discussion: "Y avait-il des sources de tension avant que la guerre ne commence? Quelles tensions ont été causées ou augmentées par la guerre?" Demander si les participants voient des regroupements logiques ou des différences importantes dans la liste des diviseurs.

Demander au groupe de partager les réponses à la deuxième question sur les connecteurs. Demander quels regroupements logiques, éléments communs et différences voient les participants. S'il y a des différences entre la liste des connecteurs et celle des tensions/ diviseurs, demander aux participants de les citer.

Poser aux participants des questions de réflexion supplémentaires:

- ❖ Le programme a-t-il augmenté ou empiré certaines des tensions et comment?
- ❖ Comment le programme a-t-il réduit les tensions?
- ❖ Quels connecteurs le programme a-t-il appuyés?
- ❖ Le programme a-t-il fait du tort à certains connecteurs ou en a-t-il manqué?

Il n'est pas nécessaire de noter ces idées sur papier. Les questions encouragent les participants à réfléchir à l'impact de la programmation.

Rappeler aux participants que tous les programmes peuvent avoir des effets négatifs et positifs sur le conflit tout en réalisant les buts et objectifs du programme. Si l'on reconnaît le potentiel positif et négatif de l'aide, on peut analyser les programmes pour leur impact et réfléchir à des options qui pourraient réduire les effets négatifs tout en appuyant les connecteurs positifs.

(Adapté d'Anderson, 1999).

## Activité 6.3: Conflit à la campagne

**Objectif:** Réfléchir au conflit et à la programmation en tant que phénomènes changeant constamment et permettre aux participants de réagir à des événements nouveaux dans le cadre d'un jeu de rôle.

**Matériels:** Copies des documents "Conflit à la campagne" et " Dernières informations de Mukigamba" 6.5 et 6.6, tableau de conférence et marqueurs, ruban adhésif.

**Durée:** 3 1/2 heure, selon le nombre de nouvelles instructions que vous donnez et le temps passé à la conclusion de l'exercice.

### Procédure:

- 1) Diviser les participants en groupes.
- 2) Distribuer la description du "Conflit à la campagne". Donner aux participants suffisamment de temps pour la lire.
- 3) Présenter l'activité. Expliquer qu'ils vont jouer un scénario et que ce jeu de rôles peut comporter des événements inattendus. (Voir ci-dessous les instructions supplémentaires pour les événements inattendus). Les instructions pour le jeu de rôle sont les suivantes:

*"Dans cette activité, nous voulons travailler sur le développement des capacités à identifier et mettre dans un cadre des dilemmes clés d'une situation puis concevoir les étapes et processus suivants pour répondre de façon constructive à l'évolution des situations. Cette activité évoluera au fur et à mesure que de nouvelles informations arriveront au cours de la mise en œuvre. Voici vos instructions.*

*Chaque petit groupe doit se considérer comme une équipe consultative. Le groupe est constitué d'un diplomate international qui a été autrefois en poste dans le pays, d'une personne du pays, mais qui ne vient pas de la région étudiée et d'un employé d'une ONG internationale qui travaille dans le pays depuis plusieurs années. Personne dans votre équipe n'a vraiment travaillé dans cette province. Vous avez été embauchés par l'Association de Santé pour faire des recommandations pour la conception d'un processus pour décider comment fournir au mieux des soins médicaux dans cette province. Leur but et le vôtre est de développer un processus qui fournisse des ressources de santé dans cette communauté et contribuent à la reconstruction et à la guérison des divisions. Vous n'avez pas en vue la décision finale mais plutôt la conception des différentes étapes/ processus à entreprendre.*

*Vous aurez 15 minutes pour identifier et formuler les dilemmes clés que vous voyez dans les informations dont vous disposez pour l'instant. Vous pouvez aussi identifier les informations dont vous avez besoin et dont vous ne disposez pas actuellement et la manière dont vous pourriez vous les procurer.*

*Au bout de 15 minutes, on demandera à votre équipe de commencer à créer un plan pour répondre à la situation sous la forme d'une recommandation à l'Association de Santé sur la manière de procéder pour fournir les ressources dans cette situation. Vous disposerez d'à peu près 40 minutes.*

*Comme échelle de temps pour l'activité, on considérera que 10 minutes représentent une période de deux semaines.*

*Périodiquement, votre groupe recevra de nouvelles informations qui affecteront la situation (les scénarios des nouvelles informations sont fournies sur un document séparé que l'on pourra copier et distribuer un scénario à la fois). Vous devrez décider en quoi cela affecte votre plan.*

*Dans la conclusion de l'activité, nous essaierons de voir comment l'évolution des situations dans une crise affecte la conception de l'édification de la paix."*

- 4) Commencer le jeu de rôles.
- 5) Conclure le jeu de rôle (après 2 à 3 heures).

**Discussion:** Les questions de conclusion doivent comprendre les questions suivantes: Qu'est-ce qui a été le plus surprenant? Qu'est-ce qui a été le plus difficile? Quel effet ont les changements dans les informations sur votre capacité à concevoir un programme d'édification de la paix? Avez-vous développé un processus quelconque pour discuter des nouvelles informations et faire des plans pour le futur ou intégrer ces informations dans votre programmation? Si non, à quoi pourrait ressembler un tel processus?

(Source: Lederach, 1998)

## Activité 6.4: Activités d'édification de la paix à court et à long terme

**Objectif:** Identifier des activités à court terme et à long terme dans l'édification de la paix.

**Matériels:** Copie pour chaque participant d'une étude de cas de l'Annexe B (une étude de cas de contexte ou une étude de cas de contexte et de programmation de la région de votre choix est ce qui sera le plus approprié), tableau de conférence et marqueurs.

**Durée:** 1 – 1½ heure.

**Procédure:**

- 1) Diviser les participants en groupes.
- 2) Décider à l'avance quelle étude de cas de l'Annexe B vous désirez utiliser. Pour ce type d'activité, une étude de cas de contexte ou une étude de cas de contexte et de programmation de la région de votre choix est ce qui sera le plus approprié.
- 3) Distribuer l'étude de cas. Donner aux participants suffisamment de temps pour lire l'étude de cas.
- 4) Rappeler aux participants les autres concepts du Module 4, surtout ceux qui sont liés à "Édification de la paix, quand?" et "Édification de la paix, où?".
- 5) Demander aux participants de discuter les instructions suivantes:  
Planifiez un programme d'édification de la paix pour le cas suivant. Répondez à ces questions:
  - ❖ Quelles sont les possibilités d'intervention pour le court terme?
  - ❖ Quelles sont les possibilités d'intervention pour le long terme?
  - ❖ En quoi les activités à court terme et à long terme sont-elles différentes?
- 6) Regrouper les participants et conclure l'activité.

**Discussion:** Est-ce que, si vous ou votre organisation vous chargez d'activités particulières à court terme, cela vous empêche de vous charger d'autres activités à long terme?

Si l'étude de cas comprenait un programme, les participants auront peut-être développé le leur sans lire la section de l'étude de cas qui décrit le programme. Une fois qu'ils l'auront présenté, on pourra leur poser d'autres questions, comme:

- ❖ En quoi votre plan de programme est-il différent de ce qui a été fait dans l'étude de cas?
- ❖ Quelles sont les forces et les faiblesses de chaque approche?

**Notes pour le formateur:** On peut aussi utiliser l'un des scénarios proposé dans une autre partie de ce module.

## Activité 6.5: Création d'une vision pour l'avenir

**Objectif:** Réfléchir de façon créative à une vision pour l'avenir et penser concrètement aux actions nécessaires pour réaliser cette vision.

**Matériels:** Tableau de conférence, marqueurs, ruban adhésif.

**Durée:** 1 – 1½ heure

**Procédure:**

- 1) Diviser les participants en groupes.
- 2) Demander aux groupes de discuter des questions suivantes:
  - ❖ De quel genre de société voulez-vous que vos enfants et petits-enfants héritent en 2030?
  - ❖ Qu'est-ce qui doit se passer dans le très court terme (1-2 ans) pour que cela se réalise?
  - ❖ Qu'est-ce qui doit se passer dans le court terme (2-5 ans) pour que cela se réalise?
  - ❖ Qu'est-ce qui doit se passer dans le long terme (5-15 ans) pour que cela se réalise?
- 3) Réunir le groupe et conclure l'activité

**Discussion:** Demander aux participants de présenter et de comparer leurs visions.

Parmi les autres questions possibles, on peut demander:

- ❖ Y a-t-il des points communs entre les visions? Des différences entre les visions? Qu'est-ce qu'il y a comme regroupements logiques?
- ❖ Y a-t-il des points communs entre les actions nécessaires pour réaliser les visions? Des différences entre les actions nécessaires pour réaliser les visions? Qu'est-ce qu'il y a comme regroupements logiques?

**Notes pour le formateur:** L'activité de création de vision peut se concentrer sur un objet plus ou moins large, selon l'objectif du formateur et la composition du groupe. Par exemple, si tout le monde vient de la même région, la création de vision peut prendre comme objet la région dans son ensemble. Si tout le monde est de la même organisation, on peut prendre cette organisation particulière comme objet de la vision.

## Activité 6.6: Analyse et évaluation de l'édification de la paix à Marraton

**Objectif:** Encourager les participants à réfléchir à l'évaluation durant la planification du programme et faire un brainstorming pour trouver des indicateurs pour l'évaluation à court et à long terme.

**Matériels:** Copies de l'étude de cas: "Scénario de Marraton" (Document 6.8, un par participant), documents 6.2, " Concepts stratégiques pour l'édification de la paix" et 6.3 " Connecteurs pour la paix", s'ils n'ont pas déjà été distribués auparavant; tableau de conférence et marqueurs, ruban adhésif.

**Durée:** 2-2½ heures.

### Procédure:

- 1) Présenter l'activité et son objectif.
- 2) Revoir les concepts dans les documents. Donner des exemples des concepts. Demander si les participants ont des questions.
- 3) Rappeler aux participants les autres concepts du Module 4 qui pourraient être utiles (par ex. "Edification de la paix, quand?", "Edification de la paix, où?", "Cinq principes opératoires pour l'édification de la paix").
- 4) Distribuer l'étude de cas. Donner aux participants suffisamment de temps pour la lire. Leur rappeler que les études de cas ne contiennent jamais toutes les informations qu'ils aimeraient avoir.
- 5) Diviser les participants en petits groupes pour faire la planification. Leur dire qu'une organisation donatrice a décidé de financer un programme hypothétique de Caritas au Marraton pour dix ans. Mais seules les deux premières années sont garanties. Le financement des 8 années suivantes dépend de l'efficacité du programme au cours des deux premières années. Pour fournir un financement pour les 8 années suivantes, les bailleurs de fonds demandent des indicateurs qui permettront à Caritas (l'organisation de mise en œuvre) d'évaluer l'impact positif que le programme a sur le conflit. La tâche du groupe est de trouver des moyens de décider si leur programme d'édification de la paix a ou non un effet positif. Ce indicateurs doivent être aussi bien à court terme (1,5 – 2 ans dans le programme) qu'à long terme (10 ans dans le programme).
- 6) Au bout d'une heure, réunissez les groupes en plénière.

**Discussion:** Réunir le groupe et conclure l'activité en demandant aux participants de rendre compte de leurs stratégies de programme et indicateurs d'évaluation.

Demander aux participants d'identifier les forces et les faiblesses des différentes stratégies de programme. Leur demander s'ils ont utilisé les autres concepts du Module 4 durant leur discussion. Qu'ont-ils découvert?

## Activité 6.7: Analyse de l'interaction entre les programmes et le conflit

**Objectif:** Examiner la façon dont les programmes affectent les conflits.

**Matériels:** Tableau de conférence, marqueurs, document d'une étude de cas tirée de l'Annexe B pour l'activité (une étude de cas de contexte ou une étude de cas de contexte et de programmation de la région de votre choix est ce qui sera le plus approprié).

**Durée:** 2 heures

**Procédure:**

- 1) Présenter l'activité et son objectif.
- 2) Distribuer l'étude de cas (tirée de l'Annexe B). Pour ce type d'activité, une étude de cas de contexte ou une étude de cas de contexte et de programmation de la région de votre choix est ce qui sera le plus approprié. Donner suffisamment de temps aux participants pour la lire. Leur rappeler que les études de cas ne contiennent jamais assez d'informations.
- 3) Distribuer le document expliquant les concepts clés. Les participants peuvent se référer au document durant la discussion en petits groupes. Le formateur doit noter que les programmes d'aide ont plusieurs strates. Dans le "paquet" de l'aide, il y a les bureaux du siège, les décideurs politiques et les activités sur le terrain. Les programmes d'aide reflètent le mandat d'une organisation, les arrangements et le style de son siège, ses approches à la mobilisation de fonds et ses réussites ou ses échecs. De plus, tout programme d'aide comporte des décisions pour savoir s'il faut ou non intervenir dans une situation donnée, quand et combien de temps il faut le faire, et finalement, sur la manière de mener les programmes. Rappeler aux participants ce que sont les transferts de ressources et les messages éthiques implicites – on pourra choisir un ou deux exemples du document ou tirer de son expérience personnelle.  
Transfert de ressources – L'aide implique la fourniture de ressources et celles-ci peuvent devenir part du conflit si les groupes sont en compétition pour en avoir leur part ou tentent d'empêcher que les autres aient accès aux ressources.  
Messages éthiques implicites – L'aide transmet le message explicite que l'on se sent concerné par la souffrance. Par la façon dont elle est donnée et par les actions de son personnel, elle transmet aussi plusieurs messages implicites ou tacites et ceux-ci peuvent avoir un effet sur le contexte du conflit.
- 4) Résumer plusieurs concepts du document (voir ci-dessous) et donner des exemples. Demander aux participants s'ils ont des questions.
- 5) Diviser les participants en petits groupes.
- 6) Donner 45 minutes aux participants pour discuter des messages éthiques implicites et des transferts de ressources dans l'étude de cas.

**Discussion:** Discussion des messages éthiques implicites et des transferts de ressources. Demander à chaque groupe de présenter une idée, jusqu'à ce que tous les groupes aient présenté leurs idées. Faire cela pour chaque point (messages éthiques implicites et transferts de ressources).

Questions supplémentaires pour la discussion:

- ❖ Comment les programmes dans ce cas ont-ils appuyé ou affaibli les connecteurs et les diviseurs dans le pays?
- ❖ Est-ce que certains des cinq principes de l'édification de la paix ont été réalisés dans ce programme? Le programme était-il stratégique pour ce qui était de ceux avec lesquels il travaillait? De ce sur quoi il se concentrait? De l'endroit où il avait lieu? Était-il durable? Global? Construisait-il des infrastructures pour la paix? Reconnaissait-il l'interdépendance et se basait-il sur elle?

(Adapté d'Anderson, 1999)

## Activité 6.8: Analyse de l'impact des programmes sur le conflit

**Objectif:** Donner l'occasion d'utiliser le cadre conceptuel d'évaluation d'édification de la paix

**Matériels:** Documents de scénario d'étude de cas et un tableau vide du cadre conceptuel pour chaque participant, tableau noir ou tableau de conférence et marqueurs. Les formateurs peuvent aussi distribuer une des études de cas régionales de l'Annexe B (soit une étude de cas de contexte soit une étude de cas de contexte et de programmation) ou demander à un participant de présenter son propre scénario plutôt que celui qui est proposé ci-dessous.

**Durée:** 2-4 heures

**Procédure:**

- 1) Distribuer les documents.
- 2) Décider d'avance quelle étude de cas de l'Annexe B on veut utiliser. Pour ce type d'activité, une étude de cas de contexte ou une étude de cas de contexte et de programmation de la région de votre choix est ce qui sera le plus approprié.
- 3) Diviser les participants en petits groupes et leur demander de lire le scénario ou l'étude de cas. Tous les groupes doivent utiliser le même scénario pour cette activité puisqu'ils se retrouveront en grand groupe pour la discussion.
- 4) Demander aux participants de prendre 30 minutes dans leurs petits groupes pour identifier des indicateurs qui démontreraient les principes d'édification de la paix qui ont été réalisés dans la pratique.
- 5) Réunir les petits groupes en plénière pour la discussion et leur demander de proposer des indicateurs pour chaque cellule du tableau. On peut soit demander tour à tour à chaque groupe de donner ses idées pour une cellule ou avoir une discussion ouverte. (Cf. Section III, 3.4 pour différentes idées pour faire des comptes-rendus de travail de groupe).
- 6) Sur le tableau ou le tableau de conférence, noter les indicateurs au fur et à mesure qu'ils sont proposés.

**Discussion:** La discussion peut se concentrer sur les principes d'édification de la paix et leur lien avec l'évaluation des programmes d'édification de la paix, ou sur les indicateurs eux-mêmes et comment on peut les mesurer. Parmi les questions pour la discussion, on peut demander:

- ❖ Comment sont nos buts stratégiques par rapport à nos buts globaux?
- ❖ Ce programme sera-t-il durable?
- ❖ Quand se termine notre évaluation à long terme?
- ❖ Comment identifions-nous de nouveaux indicateurs?
- ❖ De quels processus disposons-nous pour évaluer les programmes d'édification de la paix?
- ❖ Le programme ressemble-t-il à la métaphore du siphon?
- ❖ Comment pourrait-on concevoir la planification du programme pour rendre l'évaluation plus facile?



## Document 6.1: CAPACITES STRATEGIQUES POUR L'EDIFICATION DE LA PAIX

### Capacité verticale.

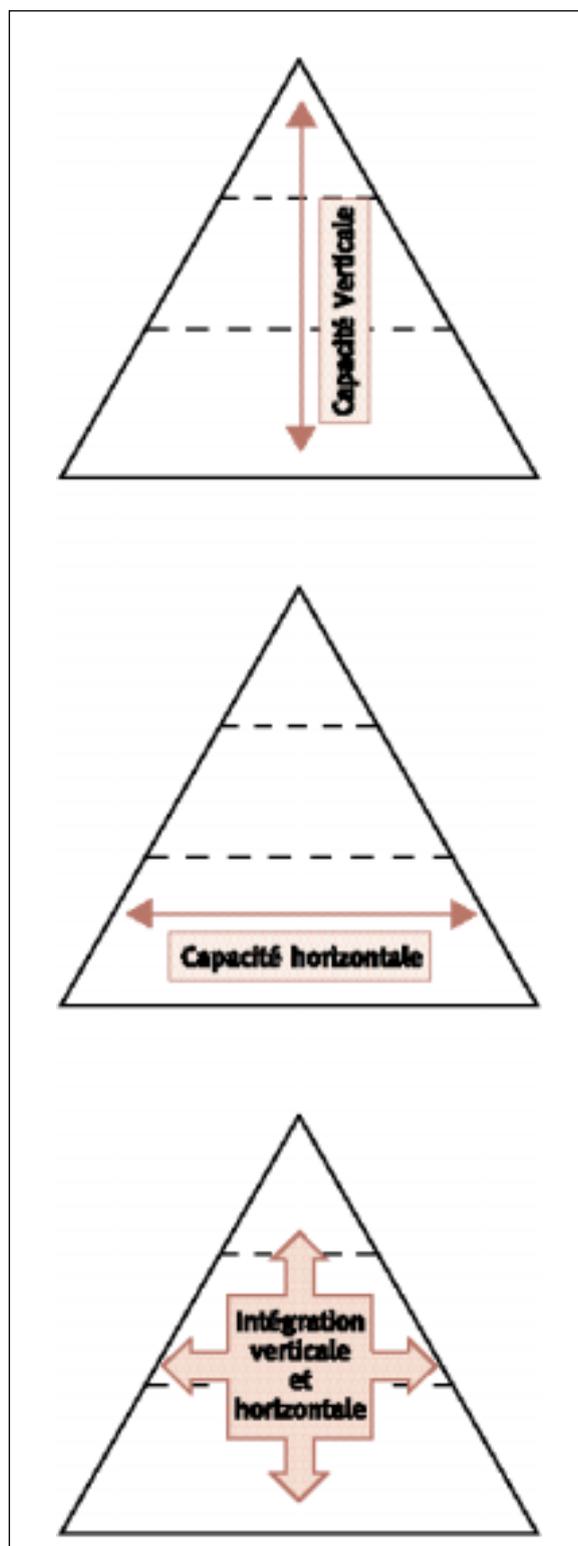
Il s'agit de la construction de relations entre les niveaux de leadership, d'autorité et de responsabilité dans une société ou un système, depuis les communautés de bases jusqu'aux dirigeants au sommet. Elle nécessite d'avoir conscience que chaque niveau a des besoins différents et des contributions uniques mais qu'en fin de compte, les niveaux sont interdépendants et qu'il faut explicitement encourager les relations entre les niveaux. La capacité verticale est en lien avec les questions de justice.

### Capacité horizontale.

Il s'agit de la construction de relations entre les lignes de division dans les systèmes et les sociétés divisées par des conflits d'identité. Par exemple, au niveau des communautés de base, il existe généralement des groupes communautaires affiliés à un groupe d'identité et d'autres groupes associés à un autre groupe d'identité en conflit. Ces groupes communautaires de base ont la capacité d'établir des liens à travers les lignes de conflit. La capacité horizontale est en lien avec les questions de paix.

### Intégration verticale et horizontale.

C'est une stratégie pour chercher un changement à travers les lignes de conflit. Elle appuie explicitement les processus qui mettent en lien des individus, des réseaux, des organisations et des espaces sociaux qui montrent une capacité pour le développement des capacités à la fois verticalement et horizontalement. En intégrant à la fois les capacités verticales et horizontales, on travaille pour une société plus juste et plus pacifique.





## Document 6.2

# CONCEPTS STRATEGIQUES POUR L'EDIFICATION DE LA PAIX

**Qui stratégique:** Le “Qui stratégique” analyse les systèmes sociaux en conflit pour déterminer quels sont les agents clés du changement, surtout ceux qui ont la capacité de construire une intégration verticale et horizontale. Deux métaphores permettant une réflexion stratégique sur ceux avec qui nous travaillons sont le “levain critique” et le “siphon”.

**Levain critique:** Le levain critique utilise la métaphore de la fabrication du pain. Les ingrédients de base pour le pain sont la farine, le sel, l'eau et le levain. Le levain critique pose la question de savoir quelles personnes, dans ces situations, pourraient, si on les réunissait, avoir la capacité de faire lever les choses pour atteindre le but visé?

**Le siphon:** La physique du siphon, appliquée aux processus sociaux, fournit une autre métaphore. Le principe du siphon utilise un tube plongé dans un récipient, crée un vide qui fait monter, contre la force de gravité, une première portion du liquide, jusqu'à ce que celle-ci commence à descendre dans l'autre récipient, attirant avec elle le reste du liquide contenu dans le récipient de départ. La personne qui utilise le siphon ne cherche pas à faire bouger tout le liquide mais seulement à faire monter la première portion du liquide contre la force de gravité, sachant que ce liquide entraînera le reste. Appliquée aux processus sociaux, cette métaphore pose la question suivante: quelles personnes, si on les réunissait pour se déplacer à l'encontre de la gravité sociale, auraient la capacité de faire monter le reste du système ou de la société dans la direction du changement visé?

**Quoi stratégique:** Le “quoi stratégique” est issu d'une analyse qui permet de choisir parmi les nombreux problèmes ceux qui méritent notre investissement et notre énergie. Ces problèmes sont choisis pour leur capacité inhérente à réunir (c'est-à-dire que ce sont des questions autour desquelles on peut réunir des personnes d'opinions différentes) ou parce qu'ils se prêtent à des activités d'édification de la paix. Ce “quoi stratégique” évite, à tout prix, les approches à la résolution ou à la transformation de conflits qui consistent à sauter de crise en crise ou de jouer au pompier.

**Où stratégique:** Le “où stratégique” suggère que l'endroit, la localisation et la géographie ont une importance quand on s'attaque à des processus et à des conflits sociaux. Plutôt que de considérer les conflits uniquement en termes de contenu, il pose la question de l'interdépendance des gens du fait de l'endroit où a lieu leur conflit. Par exemple, on peut utiliser des lieux comme des voies fluviales, des marchés ou des écoles comme des endroits stratégiques et lieux géographiques pour une transformation de conflit créatrice de potentiel.

(Source: Lederach, 1999)



## Document 6.3

# CONNECTEURS POUR LA PAIX

Chacun des connecteurs ci-dessous peut fournir des liens naturels. Ces connecteurs peuvent être utilisés comme fondations pour la programmation d'édification de la paix. Les connecteurs sont tout ce qui relie les gens pour la paix, à travers les lignes de conflit, tandis que les diviseurs ou les tensions sont des choses qui divisent les gens. Parmi les diviseurs, on peut citer les sources de conflits ou les problèmes dans le conflit.

**Systèmes et institutions.** Dans toutes les sociétés où une guerre éclate à l'intérieur de l'État, les systèmes et les institutions, comme les marchés et les systèmes de communication continuent à relier les gens à travers les lignes de conflit. Par exemple, les marchés locaux ou la nécessité, qui continue, de faire du commerce peuvent réunir des commerçants issus de factions opposées d'un conflit. Les sources de médias (émissions d'actualités étrangères ou locales à la radio ou à la télévision) sont aussi des liens entre les gens, quelle que soit leur affiliation. Les systèmes d'irrigation, les ponts, les routes, et les réseaux électriques sont des exemples supplémentaires de connecteurs institutionnels et systémiques.

**Attitudes et actions.** Même au cœur de la guerre et de la violence, il est possible de trouver des individus et des groupes qui continuent à exprimer des attitudes de tolérance, d'acceptation, voire même d'amour et d'appréciation pour les gens "de l'autre côté". Certaines personnes agissent de manière contraire à ce que l'on s'attend à trouver pendant une guerre – adoptant des enfants abandonnés de "l'autre côté", faisant le lien entre les lignes pour continuer une association ou un journal professionnel, mettant sur pied de nouvelles associations de gens opposés à la guerre. Ils font ces choses parce qu'elles leur semblent "normales" ou "justes". Souvent, ils ne les considèrent pas comme extraordinaires ni comme "non-guerre".

**Valeurs et intérêts communs.** Une religion commune peut réunir les gens, de même que des valeurs communes comme la nécessité de protéger la santé d'un enfant. L'UNICEF, par exemple, a pu négocier des journées de tranquillité grâce à l'importance accordée à la vaccination des enfants. Les mêmes connecteurs jouent parfois le rôle de diviseurs mais on a tendance à penser surtout aux effets de division des valeurs en temps de guerre.

**Expériences communes.** L'expérience et les effets de la guerre sur les individus peuvent créer des liens à travers les lignes de conflit. En disant que l'expérience de la guerre et de la souffrance est "commune à tous les côtés", des gens créent quelquefois de nouvelles alliances contre la guerre qui traversent les lignes de conflit. Quelquefois l'expérience de la guerre unit des individus qui sont traumatisés par la violence, quelles que soient leurs différences d'affiliation.

**Symboles et occasion.** L'art national, la musique, les anniversaires historiques, les fêtes nationales, les monuments, les événements sportifs (par ex. les Jeux Olympiques), peuvent réunir les gens ou créer des liens qui traversent les lignes de conflit. Ils peuvent aussi diviser les gens. L'histoire des soldats de la première guerre mondiale qui, le soir de Noël ont commencé à chanter ensemble le chant "Douce Nuit" avant de retourner au front est un exemple.

Il est important de ne pas supposer que certaines catégories de personnes – les femmes par exemple – ou d'organisations – les églises par exemple – sont toujours des connecteurs. Ces individus et ces organisations, bien qu'ils aient la capacité d'être des connecteurs, sont parfois des diviseurs convaincus.

(Source: Anderson, 1999, LCPP)



## Document 6.4

### ETUDE DE CAS: PROGRAMMATION AU CUSMAR

**Géographie:** Le Cusmar est un pays situé au Nord-Est du continent. C'est un pays montagneux, avec un point d'accès à la mer. Il a de nombreuses vallées et de terres agricoles fertiles et il y a de grandes forêts dans les montagnes. Il possède de nombreuses rivières dont beaucoup ont été coupées par des barrages qui fournissent de l'énergie. Des villes et villages florissants ont été bâtis le long de ces rivières.

**Population:** Deux groupes traditionnels peuplent la région, les Emers et les Kaatars. Les Kaatars sont majoritaires, ils représentent environ 75% de la population. Les Emers forment les 25% restants. Les Emers sont liés au niveau ethnique et politique aux Emers du pays voisin. Leur culture et leur religion viennent de cet autre pays et dans une certaine mesure, leur affiliation politique est là aussi. Ils parlent une langue qui n'est que très peu différente de celle des Kaatars. Les deux groupes peuvent se comprendre sans difficulté. Les Kaatars ont une culture ancienne et unique et une religion différente. Ils sont musulmans et les Emers sont chrétiens.

**Histoire:** Les Kaatars ont été convertis à l'Islam au XVI<sup>e</sup> siècle. A cette époque, ils n'avaient pas de religion formelle. Les Emers sont venus du pays voisin au XVIII<sup>e</sup> siècle. Ils ont apporté le christianisme et aussi un héritage culturel très différent de celui des Kaatars. A part la religion, leurs caractéristiques culturelles principales concernent la musique et la nourriture.

Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, il y a eu une guerre importante entre ces groupes ethniques/religieux. Ils ont lutté pour la terre et d'autres ressources, en particulier le seul point d'accès à la mer, clé de la richesse et du prestige dans la région. Les Emers minoritaires ont reçu l'aide de leur compatriotes Emers de leur pays d'origine. Cela et l'avantage des armes, leur a permis de gagner la guerre et de prendre le contrôle de la ville portuaire. Vingt ans plus tard, les Kaatars ont pris leur revanche et ont réussi à chasser les Emers de la ville portuaire et à les pousser dans les montagnes du pays.

Ces guerres et d'autres facteurs dans leurs relations ont provoqué une rupture entre les deux groupes. L'autre facteur a été une domination étrangère par les Lomars, venant de l'autre côté de la Mer de Tiron. Les Lomars ont pris parti pour les Emers minoritaires et les ont rétablis comme groupe dominant. Cette situation a duré jusqu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle.

La deuxième guerre mondiale a donné aux Kaatars la possibilité de reprendre le pouvoir en se joignant aux puissances internationales pour écraser les Lomars comme les Emers. Les Lomars sont partis pour de bon et les Emers ont perdu le pouvoir. Les Kaatars ont établi un régime strictement socialiste. La rhétorique du gouvernement parlait de partage et d'égalité, mais les Emers étaient écartés du pouvoir, qu'il soit politique ou économique. Là où il y avait une égalité, c'était dans le peuple, du moins pour ce qui était de vivre côte à côte ou ensemble, surtout dans les centres urbains. De ce fait, environ 15% de la population ont contracté des mariages interethniques. La religion est restée, mais les structures socialistes l'ont affaiblie. C'est pourquoi au moins cette partie de la population a pu rejeter le tabou habituel empêchant d'épouser quelqu'un ayant un héritage culturel et une origine ethnique si différents.

En 1990, le monde a changé et deux ans plus tard, le changement est arrivé au Cusmar. La guerre a de nouveau embrasé le pays. Dans les villes et les villages partout dans le pays, des nationalistes des deux bords ont joué la carte ethnique. Des gens qui avaient vécu ensemble se retrouvèrent étranger l'un à l'autre à cause de différences ethniques. Ceux qui choisirent de ne pas se laisser intimider quittèrent la région ou le pays. D'autres furent pris dans le

cycle de la survie et de la mort et furent forcés à combattre et/ou à tuer leur(s) voisins (ou à être tués eux-mêmes). De nombreuses personnes finirent par combattre ou tuer “l’ennemi” parce qu’ils croyaient à la rhétorique nationaliste ou qu’ils furent convaincus.

**Jakar:** Jakar est une petite ville située dans une vallée de la région la plus montagneuse du Cusmar. C’est une ville qui a subi toute la force de la guerre. Avant la guerre, la population de Jakar était composée de 62% d’Emers et de 38% de Kaatars. La plupart des Emers vivaient dans la partie principale de la ville et la plupart des Kaatars vivaient juste de l’autre côté du Fleuve Stiks, à l’Est de Jakar. La population totale était de 18 000 habitants en 1992.

La principale source de revenus venait de ses deux usines. L’une produisait des chaussures et l’autre des montants de portes et de fenêtres. Des revenus supplémentaires étaient tirés de l’exploitation du bois et d’une petite entreprise d’élevage de volaille.

**La guerre et Jakar:** Jakar fut submergée par des facteurs historiques, traumatiques et par la réalité quand des reportages sur la guerre qui faisait rage dans tout le Cusmar furent présentés par les télévisions et les radios des deux bords. Les Emers savaient que, comme ils étaient minoritaires dans le pays, ils risquaient d’être tués ou chassés de leur ville. Mais, comme ils étaient majoritaires dans leur ville, ils savaient que s’ils frappaient en premier, ils auraient de meilleures chances de survivre et de résister aux forces kaatars “de l’extérieur”. Le col de montagne pouvait être défendu si on “s’occupait” des Kaatars locaux. Les chefs des Emers appelèrent à une attaque contre les Kaatars. Ils tuèrent une grande partie de leurs voisins kaatars et forcèrent les autres à fuir la ville. Ceux qui restaient furent incarcérés dans un grand entrepôt. Pendant leur incarcération, de nombreuses femmes furent violées et les hommes torturés. Les maisons des Kaatars furent brûlées, les animaux volés ou tués et on essaya autant que possible de “gommer” les signes et symboles des Kaatars. L’un des principaux actes dans ce sens fut la destruction du Centre Culturel Kaatar. Finalement, les personnes emprisonnées furent emmenées sur une route à l’extérieur de la ville et on leur dit de partir et de ne jamais revenir. Le groupe était composé surtout de femmes et d’enfants et de quelque hommes âgés. Beaucoup des autres hommes avaient été tués ou ils s’étaient échappés plus tôt. Le groupe devait parcourir 60 km à pied jusqu’à la prochaine ville, peuplée de Kaatars.

**Un cessez-le-feu:** Six ans plus tard (en 1996) la guerre s’acheva grâce à l’intervention de la communauté internationale. L’accord de cessez-le-feu demandait un retour des réfugiés chez eux. C’était un accord de “paix” complexe qui donnait des objectifs pour une restructuration politique et économique et une réconciliation entre les Emers et les Kaatars du Cusmar. Il appelait aussi à une “gouvernance partagée”, qui était définie comme un partage proportionnel entre les Emers et les Kaatars. L’accord ouvrait aussi la porte à des organisations internationales d’aide et de reconstruction pour qu’elles s’impliquent dans la reconstruction du pays déchiré par la guerre. Parmi les premières organisations à répondre, il y eut le HCR, Catholic Relief Services (CRS), Médecins sans Frontières (MSF), CARE, World Vision, et Mercy Corps. Plusieurs de ces organisations avaient commencé à fournir une assistance d’urgence bien avant le cessez-le-feu. Au cours des 3 premiers mois après la signature de l’accord de cessez-le-feu, 60 autres ONG du monde entier se joignirent à l’effort pour aider la population du Cusmar.

**Travail à Jakar:** Le HCR a commencé à encourager les Kaatars à retourner à Jakar en 1999, mais pendant un an, rien ne s’est passé. Les Kaatars haïssaient et craignaient les Emers pour ce qu’ils leur avaient fait, à eux et à leurs maisons. Ce n’est qu’après plusieurs visites – par un certain nombre de femmes kaatars et quelques hommes – que le moment arriva où ils eurent l’impression qu’ils pouvaient rentrer à Jakar en sécurité. Cette sécurité avait pris la forme de troupes des Nations Unies stationnées du côté kaatar du Fleuve Stiks.

CARE et Mercy Corps reconstruisirent de nombreuses maisons et en réparèrent une

douzaine d'autres. Un immeuble d'appartements fut aussi réparé. Dix mois après le retour de 1 700 Kaatars - surtout des personnes âgées, principalement des femmes – le CRS fit un sondage sur les besoins de tous les gens de Jakar. La population kaatar d'avant la guerre était de 7 500, le nombre de réfugiés ajoutait donc beaucoup à leur nombre. Les besoins identifiés étaient nombreux, depuis des demandes continues pour des logements et des infrastructures jusqu'à la nourriture et les besoins médicaux et psychosociaux.

Pour les Kaatars, l'un des besoins était que les enfants puissent revenir près de leurs parents. La plupart étaient encore chez des parents dans d'autres villes pour pouvoir continuer leur éducation. Les écoles kaatars avaient été détruites et il n'y avait qu'une institutrice qui faisait cours aux enfants chez elle. Elle faisait partie des gens qui avaient fait la première visite de reconnaissance à Jakar.

Il n'y avait pas non plus de lieu de culte pour les Kaatars puisque la mosquée, qui était en fait située au cœur du quartier emer de la ville, avait été fermée au début de la guerre et était maintenant très délabrée. L'imam des Kaatars était sur la liste des disparus. Un imam rendait régulièrement visite aux réfugiés rentrés chez eux et voulait ouvrir la mosquée ou en reconstruire une autre dans le quartier kaatar de la ville.

Trois dirigeants politiques kaatars étaient aussi revenus à Jakar. Ils se sentaient très impuissants mais pensaient que si suffisamment de Kaatars revenaient, les choses finiraient par s'arranger. Ils pensaient que c'était la responsabilité de la communauté internationale de permettre cela, le plus tôt serait le mieux. Ils pensaient aussi que c'était à la communauté internationale et leur propre gouvernement de fournir des informations claires sur les Kaatars disparus. C'était un des principaux problèmes pour eux et pour les familles des personnes disparues.

Du côté emer, le sondage révéla qu'il y avait des problèmes d'infrastructures et qu'il n'y avait pas beaucoup d'emplois, bien qu'une aide financière soit envoyée par les Emers du pays voisin. L'usine de chaussures, qui offrait avant la guerre du travail à de nombreuses personnes, surtout des Emers, ne fonctionnait plus, à cause de la pénurie de carburant. L'usine de montants de portes et de fenêtres était du côté kaatar du fleuve et avait été détruite pendant la guerre.

Les églises étaient ouvertes et étaient pleines le dimanche. Les prêtres locaux fournissaient, dans la limite de leurs moyens, une aide spirituelle et pratique. Plusieurs femmes de l'une des églises voulaient démarrer une ONG de micro-crédit pour aider les chômeurs emers.

Les enfants emers étaient à l'école mais les enseignants disaient que les enfants avaient du mal à se concentrer et se battaient souvent. La violence domestique avait aussi augmenté. Les politiciens et la police étaient impliqués ou se laissaient corrompre. Un homme, ancien maire et actuellement membre du conseil municipal, était connu pour son énergie et son excellent travail. Il venait d'une famille mixte emer-kaatar et n'avait pas participé à la guerre.

Ce qui fonctionnait très bien du côté emer, c'était la clinique. CARE l'avait rénovée et sa directrice était une administratrice très efficace et une personne qui voulait aider les autres. Elle mettait des salles de la clinique à disposition pour y organiser des ateliers et des réunions en lien avec les besoins de la communauté. C'était surtout des femmes qui participaient à ces ateliers.

(Source: Barry Hart, 2001).



## Document 6.5

### CONFLIT A LA CAMPAGNE

Un pays d'Afrique vient de sortir de plus de 12 ans de guerre civile. Les principales factions et le gouvernement sont arrivés à un accord de cessez-le-feu et ont établi un gouvernement de transition pour les deux prochaines années. Les Accords ont mis sur pied des programmes de démobilisation des soldats et de rapatriement des réfugiés. Les villages de Kwali et Buganda se trouvent dans la lointaine province de Mukigamba. Les deux villages abritent les principaux marchés et centres d'activités de cette province principalement rurale. Ils sont distants d'environ 15 km l'un de l'autre. Ils sont peuplés de deux ethnies différentes. Les Lomoros vivent depuis toujours à Kwali et les Kigolos dans le village de Buganda. Avant la guerre, ils semblaient bien s'entendre et il y avait même eu des mariages interethniques. Cependant, la province de Mukigamba a été âprement contestée pendant toute la guerre. Quand la guerre a éclaté, les deux villages se sont joints à leurs ethnies respectives pour former des fronts de libération, le FLL et le FLK. Les deux fronts combattaient les troupes gouvernementales mais les pires combats ont été livrés entre les deux groupes et il y a eu plusieurs massacres des deux côtés. La guerre a détruit une bonne partie de la province, causant une évacuation massive. Dans les deux villages, les écoles et les bureaux de l'administration locale ont été détruits. Ces derniers mois, des réfugiés et des combattants ont commencé à retourner dans les villages pour commencer une nouvelle vie. La plupart des gens des deux villages ont l'esprit et le cœur profondément marqués par la peur, une profonde souffrance et beaucoup d'animosité. Des accords de paix ont peut-être été signés à Genève mais les tensions sont encore fortes dans le Mukigamba.

Dans le cadre de l'appui international au travail de reconstruction, une Association de Santé européenne a décidé de construire une clinique très nécessaire dans le Mukigamba. Il n'y a pas assez de fonds pour en construire une dans chaque village, seulement une par province. D'après les recherches préliminaires et les discussions avec les communautés du Mukigamba, il est clair que la clinique doit se situer soit dans le village de Kwali, soit à Buganda, car ce sont les points les plus accessibles pour le reste de la province. Il est aussi très clair que les gens des deux communautés ont le sentiment que la clinique doit être dans leur village. Si ce n'est pas le cas, ils se sentiront privés de services médicaux car ils ne pourront pas, pour des raisons de sécurité personnelle, prendre le risque d'utiliser la clinique. Certains ont même fait comprendre que si la clinique était placée en territoire ennemi, elle serait bombardée. Ce ne sont pas des menaces en l'air car il y a encore des groupes de jeunes, formés d'anciens combattants qui sont maintenant au chômage et ont accès à des armes et à des munitions. Le problème est compliqué par le fait que les deux villages n'ont toujours pas d'administration locale depuis le cessez-le-feu et qu'il faut donc se contenter de réseaux informels.

L'Association de Santé vous demande de développer une proposition qui donne les grandes lignes d'une conception de processus avec des recommandations sur les différentes étapes à suivre. Vous n'êtes pas du Mukigamba mais vous avez travaillé dans d'autres provinces du pays. Dans cette situation, comment feriez-vous pour développer la proposition et travailler avec les communautés? Quels sont les principaux dilemmes auxquels vous devez faire face? Et quelles sont, précisément, vos recommandations à l'Association Européenne de santé pour les prochaines étapes? (Note: On ne vous demande pas de fournir une solution. On vous demande de faire des recommandations de procédure.)

(Source: Lederach, 1998)



## Document 6.6

### DERNIERES INFORMATIONS DE MUKIGAMBA



Quand il a su que votre équipe préparait une proposition pour une “clinique” au Mukigamba, un commandant local, qui était un membre actif du Front de Libération Lomoro du village de Kwali, un jeune homme connu dans les rues comme Chuck Norris II, a envoyé un message demandant à vous rencontrer. Il a été transmis par un de ses jeunes hommes et il est difficile de comprendre ce qu’il veut. Il suggère apparemment qu’il pourrait vous aider à trouver un endroit à Kwali pour construire la clinique et que, si elle était construite à Buganda et non à Kwali, ce serait considéré comme une provocation et un affront au FLL. Il se présente comme le “maire par intérim”.



Au même moment, le Ministère de l’éducation a juste annoncé que la reconstruction du Lycée technique de Kwali, qui était prévue, serait reportée d’au moins un an.



Vous venez de recevoir un coup de téléphone d’une collègue qui travaille pour une autre ONG. Elle vous informe qu’hier une équipe d’évaluation initiale de l’USAID est passée à son bureau et lui a montré des plans pour un programme de vaccinations et la fourniture de médicaments au Mukigamba. Une équipe de médecins américains viendront passer un mois dans la province pour y fournir des soins de santé primaire. Ils arrivent la semaine prochaine.



Des combats ont éclaté la nuit dernière juste à l’extérieur de Kwali. Il semble qu’un terrain soit contesté entre plusieurs familles. Avant la guerre, une famille issue d’un mariage mixte vivait sur cette parcelle de terrain et la cultivait. Durant la guerre, ils ont fui et le terrain a été repris par une famille lomoro proche du FLL. La famille déplacée est maintenant revenue et réclame sa terre. Deux personnes sont mortes dans la fusillade, toutes deux membres de la famille déplacée. Des rumeurs sur le nom des coupables se répandent. Des jeunes kigolos proches du FLK appellent à la vengeance. Une femme respectée de Buganda vous a demandé de venir parler à ces jeunes avant que les fusillades ne reprennent.





## Document 6.7

# CADRE D'ÉVALUATION DES PRINCIPES DE L'ÉDIFICATION DE LA PAIX

	Qui stratégique: Avec qui nous travaillons	Quoi stratégique: Ce que nous faisons	Où stratégique: Où nous travaillons
<b>Processus</b> (Comment nous travaillons)			
<b>Infrastructures</b> (Construire des fondations)			
<b>Interdépendance</b> (Relations connectées)			
<b>Durable</b> (Viabilité à long terme)			
<b>Global</b> (Vision globale)			



## Document 6.8: ETUDE DE CAS: MARRATON

Le Marraton est un petit pays montagneux où vit une population d'environ 15 millions d'habitants. Dans la moitié sud du pays, il y a un grand fleuve bordé de plaines fertiles. La majorité de la population vit dans le Sud, très agricole. Le fleuve passe directement dans un pays côtier avec lequel ils sont en bons termes. Les principales exportations du Marraton sont le bois et le cuivre. La majorité de la population gagne un revenu de subsistance dans l'agriculture ou par un travail dans les mines. Les taux d'analphabétisme sont élevés. De nombreux enfants et adultes n'ont pas accès à l'éducation ni à des soins de santé suffisants. Un enfant sur sept meurt avant l'âge de cinq ans. La majorité des habitants de Marraton sont musulmans mais le pays a aussi une forte minorité de chrétiens et une petite partie de la population est adepte de la religion traditionnelle. Le Marraton a trois groupes ethniques principaux, les Phocas (65%) qui comprennent des musulmans et des chrétiens, les Maraps (25%) qui sont en majorité chrétiens, et les Callas (10%) qui vivent seulement dans les montagnes et pratiquent la religion traditionnelle. Depuis son indépendance en 1967, Le Marraton a connu des violences périodiques entre les divers groupes du pays. Il y a peu de temps, la violence a déplacé un grand nombre de paysans, le principal groupe cible de Caritas.

Caritas est active au Marraton depuis de nombreuses années mais elle a toujours concentré ses efforts sur la province de l'Agav. L'Agav est l'une des provinces les plus grandes qui couvre la plus grande partie des plaines fluviales fertiles du Marraton. Beaucoup de ses résidents ont été déplacés récemment. De ce fait, les programmes normaux de Caritas ont été gravement perturbés. Caritas/ Marraton envisage maintenant d'incorporer une dimension d'édification de la paix dans ses programmes. Avant de faire la conception d'un nouveau programme d'édification de la paix, le personnel de Caritas a mené une analyse de conflit en utilisant le cadre des "3 P" (personnes, problème et processus). Ils ont obtenu les résultats suivants:

### PERSONNES:

- ❖ Dans la province de l'Agav, les chrétiens sont majoritaires, avec une forte minorité de musulmans et un très petit nombre de traditionalistes. 80% des personnes vivant dans le diocèse de l'Agav sont de l'ethnie phoca et la plus grande partie de la population, chrétiens comme musulmans, est formée de paysans. De ce fait, il y a un nombre relativement élevé de mariages mixtes à l'intérieur de l'ethnie Phoca entre chrétiens et musulmans.
- ❖ Le peuple marap vit principalement dans l'ouest du pays. Le pays voisin, à l'ouest, est principalement musulman et une minorité marap (chrétienne aussi).
- ❖ Les Maraps, qui sont minoritaires, ont été favorisés à l'époque coloniale et un grand nombre d'entre eux s'est aussi converti au christianisme. Du fait de ces deux facteurs, les Maraps ont eu plus d'accès à l'éducation, de possibilités économiques et de pouvoir politique jusqu'à l'indépendance. Au moment de l'indépendance, en 1967, les Phocas majoritaires ont pris le pouvoir. Les Maraps étaient propriétaires de la plus grande partie des entreprises de bois et de cuivre jusqu'à il y a peu de temps, quand le gouvernement phoca a commencé à nationaliser ces industries.
- ❖ Les Phocas, qui constituent la majorité de la population du Marraton contrôlent le gouvernement actuel. Il y a des Phocas musulmans et chrétiens dans le gouvernement. Un groupe de Musulmans, peu nombreux mais faisant beaucoup de bruit, réclame l'institution de la Charia dans le pays. Cela a divisé la population du Marraton selon les lignes religieuses et non ethniques.

- ❖ La plus grande partie de la violence au Marraton a eu lieu entre Chrétiens et Musulmans.

### PROBLEME

- ❖ Le gouvernement a nationalisé les industries du bois et du cuivre. Ces industries étaient en grande partie sous le contrôle des Maraps (surtout des Chrétiens).
- ❖ Du fait du déplacement massif de paysans des plaines fluviales, il y a des pénuries de nourriture.
- ❖ Fort taux de chômage dans tous les groupes. Manque de possibilités pour les jeunes hommes et femmes.
- ❖ Il n'y a pas de confiance entre les Musulmans et les Chrétiens. Une émission de télévision phoca radicale est de plus en plus populaire parmi les Chrétiens du pays. L'animateur charismatique appelle à expulser tous les Musulmans vers un pays voisin. De la même manière, un groupe radical de Musulmans appelle à l'institution de la Charia et fait un plaidoyer pour l'expulsion de tous les Chrétiens du Marraton.
- ❖ Dans l'Agav, il y a plusieurs mois, une foule musulmane a attaqué et incendié une église dans la principale ville, en représailles à une attaque chrétienne sur une communauté paysanne. Les Chrétiens avaient attaqué cette communauté parce que le ministre des Finances, un Musulman, qui était responsable de la nationalisation des industries du bois et du cuivre, était issu de cette communauté dans l'Agav. Le ministre des Finances venait d'annoncer une nouvelle "initiative nationale" qui nationalisait une autre mine de cuivre appartenant à un leader religieux chrétien marap populaire.

### PROCESSUS

- ❖ Traditionnellement, les anciens de la communauté des différents groupes jouaient un rôle important dans la médiation des conflits. Comme ces anciens sont issus de tous les groupes ethniques, ils représentent les trois religions du pays. Des conseils tribaux ont relativement bien réussi à résoudre des conflits entre groupes ethniques dans le pays.
- ❖ Plusieurs notables chrétiens ont pris contact avec Caritas et exprimé leur intérêt à en apprendre plus sur les Musulmans. Si cela représente un important pas en avant, les employés de Caritas ne sont pas sûrs de la motivation de ces notables.
- ❖ Un certain nombre de femmes phocas de l'Agav, qui ne sont pas chrétiennes, ont participé à un programme Caritas de survie de l'enfant.
- ❖ Un petit nombre de notables, chrétiens comme musulmans, ont tenté discrètement de réduire les tensions. Cependant, l'augmentation de la violence entre les groupes risque de conduire à une escalade du conflit dans tout le pays.
- ❖ Le gouvernement a embauché un médiateur de l'ethnie calla pour aider à réduire les tensions dans le pays et à identifier un processus pour traiter le conflit. Cependant, le gouvernement a du mal à faire accepter le médiateur par les deux côtés parce qu'il est marié à une Chrétienne. (Le médiateur ne pratique ni le Christianisme, ni l'Islam).



## Document 6.9

# INTERACTIONS ENTRE LES PROGRAMMES ET LE CONFLIT

Tous les programmes d'aide impliquent d'une manière ou d'une autre un transfert de ressources, que ce soit de la nourriture, des matériels médicaux ou une formation. Dans des environnements de conflits, ces ressources deviennent une source de pouvoir et une part du conflit. Voici cinq types de transferts de ressources qui contribuent aux conflits ou les prolongent:

- 1) **Le vol.** L'aide est volée par ceux qui combattent dans la guerre et utilisée pour appuyer la violence soit directement comme pour nourrir les combattants ou indirectement comme quand la nourriture est volée et vendue pour acheter des armes.
- 2) **Les effets de marché.** Les programmes d'aide et les ressources qui y correspondent affectent les prix, les salaires et les bénéfices dans les contextes où ils sont introduits. L'aide peut appuyer une économie de guerre ou une économie de paix.
- 3) **Les effets de distribution.** Les programmes d'aide visent souvent certains groupes et pas d'autres. Quand ce partage coïncide avec les divisions dans le conflit, l'aide renforce le conflit. De la même façon, l'aide peut supporter des connecteurs en renforçant les liens qui existent à travers les lignes de conflit ou en en créant d'autres.
- 4) **Les effets de substitution.** L'aide peut se substituer à des ressources locales qui auraient été utilisées pour répondre aux besoins des civils. Ces ressources locales peuvent être utilisées pour supporter la guerre. Les effets de substitutions ont aussi lieu dans le domaine politique.
- 5) **Les effets de légitimation.** L'aide légitime certaines personnes et certaines actions et en affaiblit d'autres. Elle peut soutenir les personnes et les activités qui travaillent pour la guerre ou celles qui travaillent pour la paix.

L'aide a aussi une interaction avec le conflit par l'intermédiaire des messages éthiques implicites. Ceux-ci sont plus difficiles à identifier et leur impact sur le conflit est moins clair. Cependant, il existe sept types de messages éthiques implicites:

- 1) **Armes et pouvoir:** Quand les organisations d'aide recrutent des gardes armés pour protéger leurs stocks ou leur personnel, le message éthique implicite que cela transmet à ceux qui vivent dans ce contexte est qu'il est légitime que ceux qui ont les armes déterminent qui aura accès à la nourriture et aux matériels et que les armes apportent la sûreté et la sécurité.
- 2) **Manque de respect, manque de confiance et concurrence entre les organisations d'aide.** Quand les organisations d'aide refusent de coopérer les unes avec les autres ou font preuve de manque de respect en méprisant les programmes ou le personnel des autres organisations, le message que cela donne est qu'il n'est pas nécessaire de coopérer avec qui que ce soit si on ne l'aime pas ou si l'on n'est pas d'accord avec lui.
- 3) **Agents humanitaires et impunité.** Quand les agents humanitaires utilisent pour leurs propres objectifs et pour leur propre plaisir les biens et les systèmes d'appui de l'aide prévus pour les bénéficiaires de l'aide, le message est que quand quelqu'un contrôle les ressources, il peut les utiliser à son propre avantage, sans devoir en rendre compte à n'importe qui d'autre qui pourrait avoir des droits sur ces ressources.
- 4) **Différentes valeurs pour différentes vies.** Quand les organisations d'aide évacuent le personnel expatrié et les équipements de valeur en temps de crise ou d'urgence mais ne fait pas de plans pour s'occuper du personnel local ni des autres ressources, le message est que certaines vies, et même certains biens, ont plus de valeur que d'autres.
- 5) **Impuissance.** Quand le personnel sur le terrain ne prend pas la responsabilité de l'impact de ses programmes, le message est que les individus placés dans des situations complexes n'ont pas beaucoup de pouvoir et ne doivent donc pas prendre la

responsabilité de ce qu'ils font ni de la manière dont ils le font.

- 6) **Belligérance, tension et suspicion.** Quand les agents humanitaires sont nerveux à propos du conflit et tellement inquiets pour leur propre sécurité qu'ils approchent toute situation avec suspicion ou belligérance, alors leurs interactions renforcent les présupposés de la guerre. Le message est que le pouvoir de la force est le seul type de pouvoir.
- 7) **Publicité.** Quand la publicité venant des sièges des ONG mettent en valeur la nature cruelle de la guerre et la victimisation des parties, ils peuvent renforcer l'idée que tous ceux qui sont "de l'autre côté" sont mauvais tandis que ceux "de notre côté" sont des victimes innocentes.

(Source: Mary Anderson, Local Capacities for Peace, 1999).

## SECTION III: VOUS, LE FORMATEUR

### 3.1 PLANIFIER UN ATELIER

#### *Contenu*

- 3.1 Planifier un atelier
- 3.2 La formation d'adultes
- 3.3 Motivations du formateur: se connaître soi-même
- 3.4 Compétences en animation et en formation
- 3.5 Dynamique de groupe
- 3.6 Evaluation de la formation

#### *Contenu*

- Conception d'un atelier
  - Planification avant l'atelier
  - Conception de l'atelier
  - Déroulement de l'atelier
  - Evaluation de l'atelier
- Disposition de la salle

#### *Plan d'ensemble*

On étudiera dans cette section quatre étapes de base de la planification d'un atelier ainsi que trois suggestions sur la manière d'organiser la salle où aura lieu l'atelier.

#### *Planification de l'atelier*

Les bons ateliers n'arrivent pas par hasard. Ils demandent beaucoup de préparation. Pour rendre un atelier de formation le plus efficace possible, un formateur doit connaître son public, savoir à quels participants il doit s'attendre, mais aussi être au courant de détails plus précis sur le lieu où se tiendra la formation et les matériels dont il aura besoin. La planification d'un atelier peut être divisée en quatre étapes: 1) Planification avant l'atelier, 2) Conception de l'atelier, 3) Déroulement de l'atelier, 4) Evaluation de l'atelier.

On trouvera ci-dessous quelques directives pour le formateur à chaque étape de l'atelier pour l'aider à mener un atelier efficace (tiré de Hope et Timmel III, 1995 et Pretty et al., 1995).

##### **1) Planification avant l'atelier**

La planification avant l'atelier permet de s'assurer que l'atelier se déroulera sans problèmes et donne aux formateurs l'occasion de faire des recherches sur ce qu'attendent les participants et de préparer un atelier "sur mesures", qui répondra aux besoins et préoccupations particuliers des participants et de leurs programmes nationaux. Cette étape comprendra plusieurs questions et plusieurs tâches à effectuer. Les formateurs devront:

- ❖ Déterminer quels sont l'objectif et le but à long terme de l'atelier – s'agit-il de former de nouveaux formateurs à l'édification de la paix ou d'aider les participants à développer des compétences particulières dans certains domaines de l'édification de la paix?
- ❖ Identifier les participants – il peut s'agir d'employés ou de partenaires qui s'intéressent à l'édification de la paix ou qui ont une expérience de la formation ou qui voudraient en faire ou de personnes qui aimeraient connaître un aspect particulier de l'édification de la paix. Un groupe de 15 à 30 personnes est généralement un bon nombre pour une formation, mais on peut avoir des groupes de

n'importe quelle taille.

- ❖ Se procurer des informations sur les besoins et les préoccupations des participants et sur ce qu'ils espèrent de la formation – demander quelles compétences d'édification de la paix ils veulent travailler ou quelles questions de programmation ils ont en commun. Pour cela, on joindra un questionnaire à la fiche d'inscription.
- ❖ Analyser les informations fournies par les participants pour faire la conception de l'atelier, en prenant en compte leurs préoccupations ainsi que le niveau auquel ils désirent travailler. Adapter le contenu de l'atelier pour répondre à leurs attentes et au contexte.
- ❖ Planifier la logistique de l'atelier – prévoir l'endroit où tenir l'atelier, le personnel nécessaire et le temps qu'il faudra. Essayer d'éviter de prévoir des ateliers pendant des fêtes ou à une période de l'année où les participants seraient particulièrement occupés!

## 2) Conception de l'atelier

Une fois que le formateur s'est procuré et a analysé la vision du programme national pour la formation et les besoins, préoccupations et espérances de participants, l'atelier peut être conçu pour répondre à ces besoins. Parmi les considérations de base pour la conception de la formation on peut citer:

- ❖ Donner aux participants l'occasion de faire connaissance et de se sentir à l'aise dans le groupe (cf. Module 1)
- ❖ Utiliser plusieurs méthodes de formation pour correspondre aux différents styles d'apprentissage (cf. Section 3.2, "Formation pour les adultes").
- ❖ Inclure une expérience commune – ou plusieurs, selon la durée de l'atelier – sur laquelle les participants puissent s'appuyer et qu'ils puissent mettre en lien avec leurs expériences passées. Des expériences communes fournissent quelque chose de concret qui parle à tous les participants et qui peut servir de base à des discussions animées. Si les participants viennent du même programme, ils ont déjà des expériences communes sur lesquelles on peut leur demander de s'appuyer. Si les participants ne se connaissent pas, des études de cas, des jeux de rôle, des paraboles ou d'autres activités de groupes à l'intérieur ou à l'extérieur du cadre de l'atelier, créent des expériences communes.
- ❖ Donner aux participants des moments pour échanger des informations les uns avec les autres, soit durant les séances plénières, soit durant le travail de groupe.
- ❖ Donner aux participants suffisamment d'occasions de réfléchir à leur expérience.
- ❖ Donner le temps aux participants de faire des plans pour leurs actions dans l'avenir (cf. par exemple l'activité 6.5 "Créer une vision pour l'avenir", dans le Module 6)

## 3) Déroulement de l'atelier

L'objectif de toute la planification est de mener un atelier efficace et fructueux d'où les participants repartiront en se sentant plein d'énergie et de nouvelles idées pour une programmation efficace d'édification de la paix. Utiliser un modèle de formation participative et centrée sur les relations signifie que la formation est centrée sur les participants et les invite à partager leurs connaissances, et qu'elle génère une analyse et des plans d'action. Les capacités d'animation et de formation seront le sujet de la Section 3.5: "Dynamique de groupe". Cependant, on peut déjà faire quelques suggestions générales pour l'atelier lui-même:

- ❖ Vérifier les détails logistiques avant le démarrage de l'atelier. Ces détails vont de la pause café aux matériels nécessaires pour les activités de la journée, comme des tableaux de conférence, du papier, des marqueurs ou les documents à distribuer.
- ❖ Connaître et suivre le plan de l'atelier, mais rester flexible. Être prêt à faire des ajustements et des changements pour répondre au fur et à mesure aux besoins du groupe. Intégrer des activités des Sections 3.4 et 3.5 (par ex. "Améliorer la dynamique

de groupe” ou “Dynamiser le groupe”) qui enrichiront le programme de l’atelier.

- ❖ Utiliser les erreurs comme occasions d’apprendre. Tout le monde peut se tromper. Quand cela arrive, utiliser les erreurs comme une occasion pour le groupe et pour les individus d’apprendre plutôt que de ne les considérer que comme une expérience négative.

**Notes pour le formateur:** Si la formation dure plusieurs jours, il est très utile de résumer les activités et ce qui a été appris la veille ou après quelques jours de formation. Une manière de faire est de choisir chaque jour deux reporters qui résumeront oralement ou visuellement le contenu de cette journée et partageront leur résumé le lendemain matin avec le groupe. Cette activité permettra aux participants de se souvenir de ce qu’ils ont appris la veille et, si le résumé est écrit, il pourra être inclus dans le rapport écrit sur la formation. Un autre moyen de faire est de réviser le matériel au milieu de la formation dans le cadre d’une session de mini-évaluation. Vous pourrez soit fournir vous-même le résumé, soit demander aux participants de le faire, avec votre aide.

#### 4) Evaluer l’atelier

Les ateliers sont des occasions d’apprendre, pour les participants comme pour les formateurs. Si l’on donne aux participants l’occasion d’évaluer l’atelier, cela leur permet d’exprimer leurs sentiments et cela peut être très utile pour les formateurs, surtout s’ils ne réagissent pas au feedback en étant sur la défensive. La Section 3.6, “Evaluation de la formation” donne des idées pour des évaluations efficaces. Les évaluations peuvent être menées à la fin d’une formation courte, au milieu d’une formation plus longue et à la fin, ou tous les jours, selon les préférences du formateur et ses capacités à juger de l’implication du groupe et de ce qu’il apprend.

### *Disposition de la salle*

La manière dont la salle est installée a beaucoup d’influence sur le déroulement de la formation. Par exemple, si les gens sont assis en rangs, comme c’est souvent le cas dans des salles de classe, ils auront naturellement tendance à diriger leur attention et leurs questions vers le formateur devant eux, qui est la personne dont ils rencontrent le regard. Cela n’encourage pas la discussion entre les participants. Beaucoup d’arrangements sont possibles. On en trouvera trois ci-dessous trois suggestions (adaptées de Pretty et al., 1995). Il faut noter que, si les participants viennent de deux côtés opposés d’un conflit violent, ils se sentiront peut-être mal à l’aise s’ils sont assis en cercle au début de la formation. L’arrangement des sièges est aussi affecté par le contexte culturel et certains arrangements peuvent être préférables à d’autres. Il est important d’être conscient du contexte. Si l’on utilise la même salle pendant plusieurs jours, on pourra encourager les participants à changer de place ou changer la disposition de la salle pour dynamiser les gens.

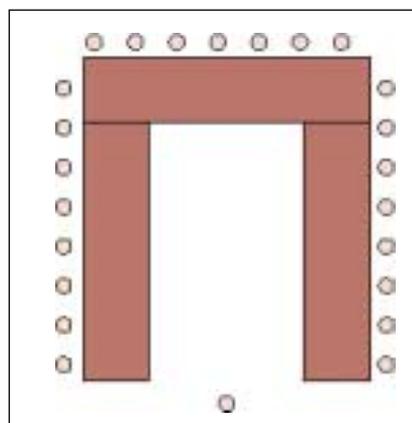
#### 1) U creux

Dans cette disposition, les tables sont placées pour former un grand U et les participants sont assis seulement du côté extérieur.

Les avantages de cette disposition est que le formateur peut rencontrer le regard de tous les participants et peut facilement bouger parmi eux.

Les inconvénients sont que les participants ne se regardent pas tous, que l’on peut mettre moins de gens dans la pièce et qu’il faut bouger les chaises pour travailler en petits groupes.

Une variante du U creux est de placer les chaises en V creux. Les avantages de cette disposition sont les mêmes que ceux des tables en U, avec l’avantage supplémentaire



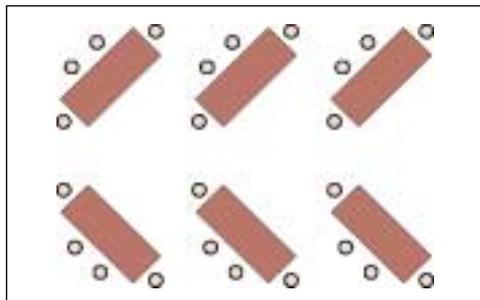
que les participants peuvent se regarder tous et croiser le regard le formateur. Les désavantages sont les mêmes que ceux du U, on peut mettre moins de gens dans la pièce et il faut bouger les chaises pour travailler en petits groupes.

## 2) Arrête de poisson

Dans cette disposition, les tables sont placées séparément, les participants sont assis sur trois côtés de la table et les chaises font face à l'avant de la salle où se trouve le formateur.

Les avantages sont ici que les participants sont déjà placés en groupes ce qui permet au formateur de passer facilement des mini-cours à un travail ou de groupes ou à des discussions.

Les inconvénients sont que les participants ne se voient pas tous, qu'on peut mettre moins de gens dans la pièce et que, si les tables sont trop longues, les participants assis aux bouts peuvent se sentir isolés.



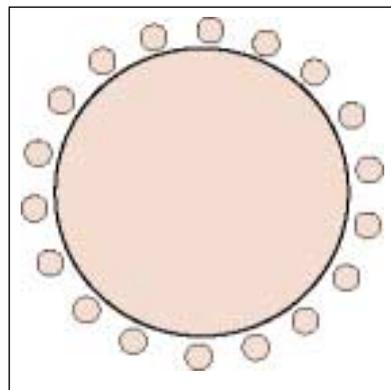
## 3) Cercle

Dans cette disposition, les chaises, ou les chaises autour des tables, sont arrangées en cercle complet ou presque complet.

Les avantages sont que les participants peuvent se voir tous, qu'il n'y a pas de place principale, ce qui rend le cercle très égalitaire, qu'il est facile de passer d'un cours à un travail de groupe ou à des discussions et que, s'il n'y a pas de tables, les gens ne se remettent pas forcément toujours à la même place.

Les inconvénients concernent les groupes importants, où il y a une grande distance entre les participants d'un côté du cercle à l'autre, de plus, s'il n'y a pas de tables, il n'y a pas de surface plate pour travailler, et la disposition ouverte peut intimider les personnes les plus timides.

Il faut être conscient d'autres choses quand on installe une salle: la quantité de lumière naturelle, le bruit venant des pièces voisines ou de dehors et qui peut gêner les participants, un lieu séparé pour les pauses et suffisamment de place et de ressources pour les aides visuelles, comme les tableaux de conférence ou les transparents.



## 3.2 LA FORMATION DES ADULTES

### *Contenu*

Différentes approches de la formation  
Principes de l'apprentissage des adultes  
Les sources multiples de l'intelligence  
Techniques de formation

### *Plan d'ensemble*

Cette section donne des idées générales sur la formation et les principes de l'apprentissage des adultes, qui sont tous deux des concepts centraux pour une méthodologie de formation participative et interactive. Elle identifie différentes sources d'intelligence et suggère et explique un certain nombre de techniques de formation qui seront utilisées durant toute la formation.

### *Différentes approches de la formation*

Ce manuel emploie une méthodologie participative et interactive de la formation. Une telle méthodologie signifie que les participants à la formation sont impliqués, qu'ils n'apprennent pas passivement et que les activités sont conçues pour tirer avantage des capacités et de l'expérience qu'apportent les participants à la formation sur l'édification de la paix. Cette méthodologie a des implications pour la façon dont se fait la formation et trouve sa justification et son origine dans les principes de l'apprentissage des adultes, expliqués rapidement ci-dessous. D'autres manuels parlent de méthodologies similaires comme d'une "approche incitative" ou d'une "approche posant les problèmes". Les différences et similarités de ces diverses approches et leur contribution à des méthodes de formation participatives et interactives sont expliquées dans cette section.

La plupart des activités de ce manuel sont incitatives, c'est-à-dire qu'elles ont été conçues pour inciter, soutirer ou provoquer des réponses et utiliser la connaissance des participants comme base de la discussion et de l'apprentissage. L'utilisation de cette approche permet aux participants et aux formateurs d'identifier et de centrer leurs efforts sur les besoins locaux et de changer le contenu de la formation pour qu'elle s'adapte à leur contexte culturel et non le contraire. Il peut être utile de penser à la formation incitative comme étant sur un continuum avec la formation prescriptive. Les méthodes prescriptives tentent de transférer des connaissances aux participants et les méthodes incitatives tentent de découvrir et de créer des connaissances dans le cadre de la formation (Lederach, 1995). L'illustration (Figure 1) ci-dessous montre quelques-uns des éléments différents de ces deux styles.

Dans le module sur les compétences, dans la Section II, ce manuel comprend des informations que les formateurs devront transmettre sous forme de mini-cours parce qu'elles pourront ouvrir pour les participants de nouvelles façons de penser sur la programmation ou les interactions avec lesquelles ils n'ont peut-être pas été en contact auparavant. A ce moment, les formateurs devront être un peu prescriptifs et transmettre ces nouvelles idées sous forme de mini-cours. Ceux-ci ont pour but d'améliorer la gamme d'options dont disposent les participants pour réfléchir quand ils examinent la programmation d'édification de la paix, plutôt que de remplacer ce qu'ils savent déjà. Les activités qui les accompagnent ont pour but de faire ressortir les connaissances des participants et le matériel contextuel est fourni pour que les formateurs puissent compléter les prismes de développement dont disposent actuellement les participants par des prismes d'édification de la paix.

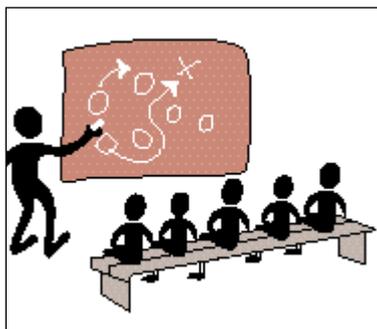
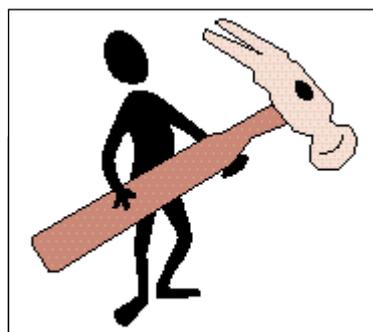
Les manuels "DELTA Training for Transformation" (Hope et Trimmel, 1995), qui sont basés sur le travail de Paulo Freire sur la conscience critique, différencient une "approche



- 4) **Implication active:** Les adultes apprennent mieux dans une atmosphère participative où ils sont impliqués activement dans le processus d'apprentissage.
- 5) **Application dans la réalité:** Les adultes apprennent mieux dans un environnement correspondant à la réalité où ce qu'ils apprennent lors de la formation peut être immédiatement appliqué et traduit dans leur propre vie de tous les jours et dans leur travail.

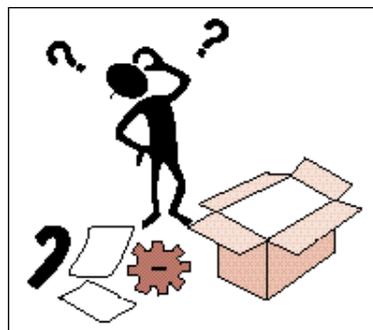
Pour apprendre, des participants adultes ont besoin d'une expérience concrète, de conceptualisation abstraite, d'expérimentation active et d'observation réflexive. Ce manuel emploie ces quatre capacités. Les dessins qui accompagnent les quatre prochains paragraphes illustrent l'utilisation de ces quatre capacités.

Par exemple, les participants apporteront leur propre expérience d'agent du développement, de travailleur pour l'église, de chef communautaire, d'enseignant, ou autres professions, à cette formation sur l'édification de la paix. Bien que ces expériences concrètes ne soient peut-être pas liées directement à l'édification de la paix, les participants feront le rapport entre les nouveaux concepts et les nouvelles idées et leur propre expérience passée.



Plusieurs des modules de ce manuel utilisent des concepts abstraits pour décrire l'édification de la paix et les idées qui en font partie.

Chacun de ces modules utilise des activités qui permettent aux gens d'expérimenter et apprendre les concepts de l'édification de la paix.



A la suite de chacune de ces activités, a lieu une session de conclusion de l'activité où le formateur et les participants parlent de l'activité, de ce que les participants ont appris, de ce qu'ils ont ressenti ou de leur interaction avec les autres durant cette activité. Cela est un élément crucial de l'observation réfléchie.

Ce cycle d'action et de réflexion est aussi appelé pratique. Une formation interactive crée une atmosphère dans laquelle les participants découvrent et appliquent eux-mêmes les concepts. Par exemple, lors de la conclusion des activités, des formateurs demandent aux participants de faire des observations et de tirer des leçons à partir de leur propre expérience, plutôt que de chercher de "bonnes" ou de "mauvaises" réponses. Il faut du temps et de la pratique pour devenir un formateur interactif et incitatif. Il ne faut donc pas vous inquiéter si vous ne possédez pas encore ces capacités ou si vous ne les acquérez pas immédiatement! Avec le temps, vous pourrez développer votre propre pratique.

Pour créer une atmosphère favorable pour les styles d'apprentissage des adultes, la disposition de la salle où a lieu la formation est différente de celle des salles de classes

traditionnelles où les bureaux sont disposés en rangées (cf. “Disposition de la salle”, dans la Section III, 3.1). Les relations entre les formateurs et les participants sont différentes de celles qui existent dans les sessions de formation traditionnelles où les formateurs utilisent une approche de banque et déposent leurs connaissances dans la tête des participants. L’approche bancaire implique un déséquilibre des pouvoirs entre les formateurs et les étudiants, au contraire d’une approche plus interactive où les formateurs et les étudiants sont ensemble des participants au processus d’apprentissage.

On peut utiliser les questions suivantes de réflexion sur les méthodes de formation (UNICEF, 1997) pour discuter en petits groupes ou réfléchir individuellement.

- 1) Quels obstacles font que les méthodes interactives de formation ne sont pas plus utilisées?
- 2) Que faut-il pour qu’un formateur passe d’une approche plus traditionnelle à une approche plus interactive et participative?

## *Les sources multiples de l’intelligence*

Les gens n’apprennent pas seulement de différentes manières, ils peuvent aussi digérer l’information de différentes manières. Howard Gardner (1983, cité par Wien et Swanson, 2000) suggère que les individus ont sept manières de traiter l’information, qu’il appelle “intelligences multiples”. Certaines personnes sont “bonnes avec les mots”. Elles ont un vocabulaire riche et s’expriment bien oralement. D’autres sont “bonnes avec les images”. Elles peuvent visualiser mentalement des concepts et comprendre des images. Les gens ont des capacités dans chacun de ces domaines mais sont meilleurs dans un ou deux domaines que dans les autres. Un bon formateur est capable de se servir des intelligences multiples pour aider les gens à traiter l’information.

- 1) Les gens qui ont une intelligence linguistique sont “bons avec les mots” et possèdent d’excellentes capacités de langage et des compétences auditives.
- 2) Les gens qui ont une intelligence matématico-logique sont “bons avec la logique” et ont tendance à penser logiquement, en chiffres et en séquence.
- 3) Les gens qui ont une intelligence spatiale, ou qui sont “bons avec les images”, peuvent visualiser mentalement et manipuler facilement des images.
- 4) Les gens qui ont une intelligence musicale, ou qui sont “bons avec la musique”, peuvent facilement entendre, apprécier et jouer de la musique – ils sont très sensibles aux sons.
- 5) Les gens qui ont une intelligence kinesthésique, ou qui sont “bons avec le corps” sont de bons athlètes et ont des capacités physiques et une coordination motrice fine – ils sont capable de traiter les informations par le mouvement du corps (par ex. par le théâtre ou par la sculpture) et en ressentant les choses “avec leurs tripes”.
- 6) Les gens qui ont une intelligence interpersonnelle sont “bons avec les gens” et ont des relations faciles avec les autres.
- 7) Les gens qui ont une intelligence intrapersonnelle, ou qui sont “bons avec eux-mêmes”, se motivent eux-mêmes et se connaissent, avec leurs forces et leurs faiblesses – ils sont tournés vers l’intérieur.

On peut posséder plus d’une de ces intelligences. Dans la planification d’une formation, les formateurs doivent prévoir des occasions pour les gens d’utiliser toutes ces diverses intelligences pour les aider à tirer un maximum de leur formation.

## *Techniques de formation*

Il y a de nombreuses façons d’encourager les participants à donner leurs idées sur un sujet particulier ou de présenter le contenu et d’impliquer activement les participants dans des

discussions. Souvent, l'attention des gens commence à baisser après 20 à 30 minutes de cours non-interrompu. Il est très bon d'alterner les moments de présentation du contenu et les autres où les participants se servent de celui-ci. Certaines méthodes de formation sont très efficaces, comme les jeux de rôle, la "sellette", les études de cas, les activités de simulation, le brainstorming, les petits groupes de discussion, les tableaux, les histoires, les diagrammes visuels et les cartes, et les activités pour "briser la glace".

**Les jeux de rôle** permettent aux participants d'examiner activement des problèmes en jouant des rôles particuliers qui leur ont été assignés. Ce sont d'excellentes occasions de permettre aux gens d'utiliser pratiquement des compétences et de mettre des stratégies en application sans trop se focaliser sur les détails d'une situation. Pour que les jeux de rôle soient réussis, il faut que les participants soient prêts à participer de façon active. Certains participants risquent de ne pas aimer le faire. Au fur et à mesure qu'ils se sentiront plus à l'aise les uns avec les autres et dans les jeux de rôle, ils participeront plus activement. Dans le jeu de rôle, on peut se concentrer sur les rôles individuels, où les participants apprennent à examiner un problème du point de vue d'une autre personne. On peut aussi se concentrer sur le développement de compétences dans les interactions du groupe, comme les capacités d'écoute. Une fois que le jeu de rôle est fini, l'animateur aide les participants et les observateurs à traiter l'expérience en posant des questions qui font remarquer les thèmes centraux et la dynamique. Cette période de conclusion est extrêmement importante pour que les jeux de rôle aient une valeur d'apprentissage. Cette conclusion de l'exercice permet aux personnes de désamorcer les émotions qu'ils ont peut-être eues lors du jeu de rôle et d'en parler, de réfléchir à ce qu'ils ont appris ainsi qu'à la façon dont ils pourraient agir différemment dans l'avenir.

Les animateurs peuvent mettre les participants "sur la sellette". Cela signifie qu'ils arrêtent le jeu de rôle et posent des questions aux acteurs qui restent dans leurs rôles pour répondre. Cette technique de la "sellette" peut aider les participants à approfondir leur compréhension de leur personnage et aide à faire avancer le jeu de rôle si les participants bloquent sur une information non-révélee (Macbeth et Fine, 1995). En tant qu'animateur, vous pourrez soit jouer un rôle (par exemple, jouer le personnage d'un chef militaire ou d'un fonctionnaire du gouvernement qui veut en savoir plus sur ce que fait le groupe). Il est aussi possible d'interrompre le jeu de rôle et de demander aux participants de sortir de leurs rôles. Il faudra faire savoir aux participants que vous sortez du jeu de rôle et que vous intervenez

▲ La population de l'Angola espère en un avenir paisible.  
Photo: Jesuit Refugee Service.

comme animateur. N'oubliez pas de dire quand le jeu de rôle recommence et quand les participants doivent reprendre leurs rôles.

**Les études de cas** donnent aux participants l'occasion d'examiner un scénario particulier. Les cas sont souvent de brèves descriptions écrites de situations réelles ou fictives que les participants lisent, analysent et discutent. Les études de cas doivent être en lien avec des sujets ou des situations qui correspondent aux préoccupations des participants et qui comprennent des problèmes auxquels eux-mêmes sont confrontés. Souvent, l'utilisation d'une situation fictive ou d'une situation dans laquelle les participants ne sont pas impliqués de façon trop proche, aide ceux-ci à l'analyser sans être bloqués par des disputes concernant des détails du cas. Il manque toujours des informations dans les études de cas. Quand vous introduirez l'étude de cas, faites remarquer que dans la réalité, on ne dispose pas de toutes les informations. Dans les deux cas, il faut faire de son mieux avec les informations que l'on a.

L'annexe B fournit des études de cas tirées de chacune des régions de Caritas. Celles-ci peuvent être utilisées comme alternatives aux matériels compris dans les activités sur les compétences.

**Les activités de simulation** sont une variante des études de cas et des jeux de rôle. Les participants jouent des rôles comme dans les jeux de rôle, mais prennent des décisions et en subissent les conséquences en temps réel. Comme dans les jeux de rôle, les participants doivent s'impliquer activement dans les simulations pour qu'elles puissent être de bons outils d'apprentissage. Les simulations doivent aussi être traitées avec les participants pour identifier les problèmes et les expériences qui correspondent à leur expérience dans la réalité et discuter les perspectives qui en émergent. Comme pour les jeux de rôle, on ne peut pas trop insister sur l'importance de la conclusion de l'activité.

**Le brainstorming** est un moyen de réunir assez rapidement les idées d'un groupe. Le but est de réunir autant d'idées que possibles en aussi peu de temps que possible. Les participants disent leurs suggestions et quelqu'un les note pour que tout le monde puisse les voir. Dans ce type d'activité, il est important d'être créatif et les suggestions des participants ne doivent pas être jugées ni évaluées pendant qu'elles sont données. Après la session de brainstorming, les participants peuvent continuer à discuter et évaluer les idées qu'ils ont trouvées durant la session. Le brainstorming marche bien avec des grands comme avec des petits groupes.

**Les petits groupes de discussion** sont des groupes qui discutent entre eux de questions particulières et remplissent la salle de bruit. Ils peuvent être de tailles différentes mais l'important est qu'ils soient assez petits pour que tous les participants aient l'occasion de parler. Les participants peuvent échanger des idées, s'appuyer sur leur expérience et trouver de nouvelles idées et opinions. Le rôle de l'animateur est de gérer le feedback des groupes de discussion, d'écouter certaines des discussions et d'évaluer où en sont les participants, et de regarder sa montre. Les groupes de discussion peuvent rendre compte au grand groupe d'une partie de leur discussion, ou donner au hasard des suggestions à tout le groupe (Pretty et al., 1995). Les groupes de discussion se servent de gens qui sont "bons avec les autres".

***“Le royaume de Dieu n'est pas une affaire de nourriture ou de boisson; il consiste en la justice, la paix et la joie que donne le Saint-Esprit. Celui qui sert le Christ de cette manière est agréable à Dieu et approuvé des hommes. Recherchons donc ce qui est utile pour la paix et nous permet de nous fortifier ensemble”.***

(Romains, 14:17)

La taille des petits groupes de discussion peut varier selon le niveau de participation que vous voulez obtenir ou votre objectif pour la discussion. Généralement, plus le groupe est

grand, moins chaque membre du groupe participera et plus il faudra donner de temps aux groupes pour discuter. En général, on utilisera des groupes de 2 pour les interviews, pour utiliser des compétences ou pour un partage plus intime. Utiliser des groupes de 3 pour tester des idées avant de les présenter à tout le groupe ou quand on veut que chaque membre du groupe participe. Il est difficile de rester silencieux dans un groupe de 3. Utiliser des groupes de 4, 5 ou 6 pour planifier, discuter de situations plus complexes et pour introduire plus de variété dans la discussion. Utiliser des groupes de 6 à 12 quand on a beaucoup de temps pour discuter. Pour des groupes de cette taille, il faut généralement quelqu'un qui anime ou dirige la discussion (Hope et Timmel II, 1995, pp. 10-11).

**Les tableaux** sont des images immobiles dans lesquelles les participants utilisent leurs corps pour construire ou reproduire une idée ou une situation particulière sans utiliser de mots. Les tableaux peuvent être créés par des petits groupes de gens comme par des grands groupes. Par exemple, les participants peuvent montrer ce que signifient pour eux la justice ou la paix (cf. Module 2, activité 2.5, "Vérité, justice, paix, miséricorde"). L'image peut être immobile ou mobile, si les participants le préfèrent. On appelle souvent les images qui bougent des sculptures (Cf. Module 3, Activité 3.10, "Sculpter des relations"). Cette méthode de formation permet aux participants d'exprimer des idées et des sentiments sans devoir les décrire par des paroles et s'appuie sur les gens qui sont "bons avec leur corps".

**Raconter des histoires** par l'intermédiaire de pièces de théâtre, paraboles et rituels est une manière de pousser les participants à s'intéresser à autre chose qu'à la logique. Les pièces de théâtre, les paraboles et les rituels nous encouragent à utiliser la partie créative de notre cerveau et peuvent plus facilement faire appel à nos émotions. Les histoires permettent aussi aux participants et aux formateurs de discuter de questions qui peuvent être très sensibles sans les nommer (par exemple, cf. Module 2, Activité 2.3, "Jacob et Esau" ou Module 4, Activité 4.2, "Parabole: l'enfant et le jardin"). Raconter des histoires s'appuie sur les gens qui sont bons avec les mots ou avec la musique.

**Les diagrammes visuels** ou **les cartes** sont de bonnes manières d'encourager les participants à réfléchir de manière créative aux liens entre les concepts, les parties ou les programmes. Par exemple, les participants peuvent faire la carte d'un conflit, en mettant en valeur les relations entre les parties (Cf. Module 3, activité 3.7, "les qui, quoi et comment du conflit"). Ces aides visuelles peuvent compléter d'autres formes d'analyse. Ces exercices de cartographie s'appuie sur les gens qui sont bons avec les images.

**Les activités pour "briser la glace"** sont des activités conçues pour briser la glace entre les participants. Elles sont particulièrement utiles au début des sessions de formation quand les participants ne se connaissent pas encore. Reportez-vous au Module 1 pour une liste d'activités utiles pour briser la glace.

Dans toutes ces méthodes de formation, le rôle du formateur est d'expliquer l'activité, d'encourager les participants et de faciliter les discussions après, en écoutant ce que les participants ont à dire et en faisant faire des commentaires pour tirer le plus possible de l'activité. Le rôle d'un animateur est discuté plus en détail dans la section 3.4.

Pour vous familiariser avec ces différentes techniques de formation, essayez de prévoir un atelier exemple comme activité suggérée. Par exemple, en groupes de 3-4 personnes, choisissez dans l'un des modules un concept qui vous est familier et prévoyez deux ou trois manières de présenter ce concept aux participants.

## 3.3 MOTIVATION DU FORMATEUR: SE CONNAÎTRE SOI-MÊME

### Contenu

Etre un formateur efficace  
Conscience critique  
Formation d'équipe  
Approches personnelles du conflit  
Santé spirituelle et mentale

### Plan d'ensemble

Cette section s'intéresse à ce qu'il faut pour être un formateur et un artisan de paix efficaces. On y réfléchit sur les qualités personnelles et professionnelles des deux.

### Etre un formateur efficace

L'apprentissage se passe à l'intérieur du cercle des relations entre le formateur et les participants. Il est affecté par l'attitude du formateur, par l'environnement de formation qui est créé par le formateur et les participants et par la motivation des participants. Quand vous êtes animateur, il est important que vous connaissiez votre propre style d'interaction avec les gens et votre façon de traiter le conflit parce que ceux-ci auront un impact sur votre style d'interactions avec les participants à l'atelier. C'est particulièrement important quand vous demandez aux participants un feedback critique durant les périodes d'évaluation. Les participants doivent se sentir suffisamment à l'aise pour exprimer leurs observations sans avoir l'impression qu'ils risquent d'être punis pour cela. Être un bon formateur signifie être capable d'être avec des gens et de recevoir leurs critiques sans interpréter cela comme une menace ni réagir de façon telle que cela mettra en route un cycle destructeur de la communication.

Chacun de nous a de bons et de mauvais souvenirs d'apprentissage. Les bons nous laissent une impression. Ils inspirent ou changent la manière dont nous pensons au monde ou dont nous y agissons. Généralement, nous tentons d'oublier les mauvais, mais ils peuvent être très instructifs et nous apprendre ce qu'il ne faut pas faire dans une telle situation. Il peut être utile de partir de ces expériences passées pour déterminer quel genre de formateur vous voulez être. Voici quelques questions qui pourront vous y aider:

Pensez au meilleur formateur ou animateur que vous ayez jamais eu et à un moment où vous avez eu l'impression de vivre un apprentissage important:

- ❖ Qui est votre formateur préféré?
- ❖ Pourquoi cette personne est-elle votre préférée?
- ❖ Quelles étaient les caractéristiques de ce formateur qui a rendu votre apprentissage aussi efficace?
- ❖ Qu'y avait-il dans la situation qui constituait un plus pour l'apprentissage?

Maintenant, rappelez-vous votre pire souvenir de formation:

- ❖ Qu'est-ce qui s'est passé?
- ❖ Quelles étaient les caractéristiques du formateur qui ont fait que ça s'est si mal passé?
- ❖ Qu'y avait-il de problématique dans la situation?

Notez vos réponses à ces questions à un endroit où vous pourrez les retrouver plus tard, afin de pouvoir réfléchir à vos propres formations. Vous pouvez écrire votre hit parade des dix premières idées de ce à quoi ressemble un environnement d'apprentissage de haute qualité sur un signet et le garder toujours sur vous pour ne pas l'oublier.

(Source: Questions de réflexion: Lederach; signet: H. Zehr, de Lederach, 2001/ comm. pers.)

## Conscience critique

Il est important, pour être un formateur efficace, de revenir sur ses expériences passées de formation. Cela permet de continuer à se former et de s'améliorer. L'apprentissage et l'édification de la paix sont deux processus dont on ne voit jamais la fin. Une excellente manière d'apprendre de votre expérience passée est de prendre des notes immédiatement après la formation. Analysez vos points forts et vos faiblesses – c'est en analysant ses faiblesses et ses erreurs qu'on en apprend le plus. On peut se poser les questions suivantes (Pretty et al., 195):

- ❖ Qu'est-ce qui a bien marché?
- ❖ Qu'est-ce qui aurait pu être amélioré? Comment?
- ❖ Est-ce que j'ai bafouillé, parlé trop longtemps ou trop vite?
- ❖ Est-ce que j'ai laissé assez de temps pour les questions, la discussion et la réflexion après les activités?
- ❖ Est-ce que les pauses étaient trop courtes?

Votre propre évaluation peut être combinée avec celles des participants, présentées dans la Section 3.6 pour obtenir une image plus complète de la façon dont s'est déroulée la formation.

### Trucs pour la formation en édification de la paix

- ❖ Les participants viennent souvent aux formations avec de grandes espérances. Expliquez clairement ce qu'ils peuvent espérer tirer de la formation, sans saper leur motivation à être là.
- ❖ Quand les gens parlent de choses dont vous pensez qu'elles sont vraiment de mauvaise foi, vous devez traiter le problème très délicatement. L'approche "butée" peut être un problème de fond dans un conflit plus large.
- ❖ Tentez d'être objectif plutôt que neutre. La patience et l'équité sont des vertus.
- ❖ Montrez l'exemple des compétences et des valeurs que vous essayez de transmettre.
- ❖ Les participants venant des communautés préfèrent généralement commencer les formations en partant d'un cadre qu'ils connaissent et comprennent avant d'y incorporer d'autres modèles. Les professionnels préfèrent généralement que les formateurs leur présentent un modèle et passent ensuite à leurs propres termes de référence.
- ❖ Pour qu'une formation ait un sens, il faut qu'elle soit vivante, dynamique et qu'elle approfondisse la compréhension qu'ont les participants du sujet.

Source: Consultation avec des formateurs experts en édification de la paix, 27 janvier 2001.

## Formation en équipe

Des équipes d'animateurs peuvent marcher très bien pour équilibrer les styles de formation, les compétences en communication, le genre et l'origine ethnique. Elles permettent aussi d'avoir quelqu'un avec qui partager le travail de préparation et d'animation. Quand on travaille en équipe, il est important d'être d'accord sur le contenu de l'atelier, d'expliquer clairement quelles méthodes de formation on utilisera, qui fait quoi et comment on pourra travailler ensemble au mieux. La formation en équipe donne aussi aux animateurs l'occasion de montrer l'exemple de bonnes relations de travail et de coopération.

## Approches personnelles du conflit

Il existe de nombreux outils permettant aux formateurs de prendre conscience de leur propre comportement. Pour l'édification de la paix, il est très important de savoir comment on réagit au conflit et comment on communique avec les gens. En sachant comment vous réagissez habituellement, vous pouvez essayer de changer ou d'adapter votre style de conflit pour répondre de façon constructive aux problèmes profonds du conflit et réagir de manière

appropriée à la situation particulière et au contexte culturel.

Un instrument souvent utilisé pour déterminer les styles de conflits est le “Thomas-Kilman Conflict Mode” qui détermine cinq approches du conflit: l’accommodement, le compromis, la compétition, l’évitement et la collaboration. Ces cinq approches du conflit sont décrites en détail dans le Module 5. Deux instruments plus simples pour déterminer le style de conflits sont inclus dans le Module 5. Ils se basent sur ces cinq styles de conflits. Vous en ferez au choix un ou les deux. Nos styles de conflits changent avec le temps, il est donc intéressant de refaire plusieurs fois l’analyse.

L’activité 5.7, “Inventaire personnel de styles de conflits” est une variante de l’instrument de Thomas-Kilman. Il étudie la manière dont on réagit aux conflits quand ils viennent de commencer et comment on réagit une fois que les conflits sont devenus plus intenses (Kraybill/MCS, 1987). L’Inventaire des styles de conflit détermine votre style préféré pour traiter les conflits. Cela ne signifie pas que vous n’utilisez pas d’autres styles dans certaines de vos interactions. Chaque style peut être approprié dans des situations différentes. Par exemple, si un enfant risque de toucher un objet chaud, vous utiliserez un style de compétition pour l’empêcher de se faire mal ou, si deux enfants se chamaillent pour savoir qui prendra le dernier biscuit, et si tous les deux y ont droit de la même façon, vous utiliserez peut-être un style de compromis en divisant le biscuit en deux parties égales. Il faut développer des compétences dans les cinq styles.

Le deuxième outil de mesure des styles de conflit envisage le comportement dans les conflits d’une manière plus humoristique et moins spécifique à une culture en utilisant les animaux pour éclairer nos caractéristiques personnelles. L’activité 5.8, “Styles de conflits animaux” est prévue pour faire naître des discussions sur les styles de conflits parmi les participants en utilisant des images. Neuf styles animaux sont inclus pour permettre de réfléchir aux différents styles de conflits qu’ils représentent. Chacun a des caractéristiques positives et négatives (adapté de Hope et Timmel II, 195, pp. 73-76). Cet outil peut être utilisé comme une façon humoristique d’identifier nos caractéristiques dans un groupe de personnes qui se connaissent bien.

**Questions de réflexion:** Quand ai-je dû faire face à un conflit lors d’une formation? Quel style de conflit ai-je utilisé? En quoi cela a-t-il aidé? Quand me suis-je mal débrouillé face à un conflit? Quel style ai-je utilisé? En quoi cela n’a-t-il pas aidé? Quelle aurait été une meilleure réaction?

## *Santé spirituelle et mentale*

Il est très stressant de travailler dans des zones de conflits. L’édification de la paix prend très longtemps et souvent les efforts sont vains. Si vous travaillez comme agent de la paix, cela peut signifier que vous travaillez avec des gens que votre famille, vos amis et votre communauté considèrent comme “l’ennemi”. L’édification de la paix demande donc à la fois une force interne et un soutien externe. Les gens qui font un travail d’édification de la paix, que ce soit des partenaires locaux, des employés des ONG sur le terrain ou des formateurs, doivent être soutenus et aidés, tout autant que ceux pour qui ils travaillent. C’est un élément important du rôle d’agent de la paix que de prendre soin de sa propre santé spirituelle et mentale en tant que formateur et d’aider les autres à s’habituer à prendre soin d’eux mêmes.

“Travailler pour la réconciliation” (pp. 44-47) contient une discussion détaillée de la spiritualité et de la santé mentale. Cette discussion comprend plusieurs suggestions pour aider à prévenir les effets négatifs du stress qui incluent la dépression et le stress post-traumatique. Il est important de se souvenir que le traumatisme et le stress s’expriment différemment dans les différentes cultures. Les formateurs doivent y être sensibles. Parmi les suggestions présentées dans “Travailler pour la réconciliation” pour maintenir le bien-être personnel et celui du groupe, il y a le fait de garder du temps pour le partage, la méditation, la prière et le silence, et des célébrations régulières.

Ci-dessous, on trouvera un certain nombre de suggestions supplémentaires sur la façon de maintenir sa santé personnelle. Beaucoup des ressources spirituelles et théologiques

développées dans ce manuel trouvent leur fondement dans un engagement religieux – plus précisément chrétien. De nombreux collègues ont d'autres engagements religieux ou humanitaires. Nous pouvons les encourager à explorer et à partager leurs propres traditions pour la santé mentale et spirituelle de la personne. Savoir quels sont nos engagements et les réexaminer régulièrement à la lumière d'expériences récentes peut nous aider à les garder vivants pour nous. Quelques manières d'exprimer un engagement général pour l'humanité sont décrites ci-dessous, à la suite de la liste de pratiques.

**Contemplation et méditation:** D'une perspective chrétienne, la réconciliation est avant tout l'œuvre de Dieu, comme le dit Saint Paul dans la Deuxième lettre aux Corinthiens, 5:29. Rien que tout ce dont il faut s'occuper dans l'édification de la paix, les relations entremêlées, la possibilité que les gens soient à la fois victimes et oppresseurs, et la durée qui les sous-tend, tout cela fait qu'il est très difficile de s'y retrouver. La contemplation et la méditation sont des manières de rester en proche contact avec Dieu pour pouvoir faire le travail de Dieu (cf. Luc, 22:39). Dans la contemplation, il s'agit d'apprendre à attendre Dieu. Au lieu d'être un activiste, qui veut toujours agir maintenant et réfléchir plus tard, nous devons, dans la contemplation, créer un espace pour faire taire notre propre bruit et écouter Dieu.

La plupart des gens commencent à pratiquer la contemplation pendant des périodes très courtes (environ 10 minutes). Ils peuvent ensuite s'y habituer et, avec la pratique, ils peuvent s'adonner à la contemplation durant des périodes plus longues. Une manière de commencer la contemplation est de demander à Dieu de nous aider à trouver le silence pour entendre ce qu'il a à nous dire. Concentrez-vous sur une seule image mentale qui vous apporte la paix tout en attendant d'entendre quelque chose de nouveau. Pour la plupart des gens, cela prend du temps d'arriver au calme complet mais c'est un élément important de la contemplation – quand on y est arrivé, on a fait la moitié du chemin. Terminer la période de contemplation par une prière d'action de grâce, quoi qu'il se soit passé durant la contemplation. La reconnaissance crée un lien avec Dieu et un lien avec l'espace que la contemplation nous a ouvert. Cela nous rappelle que nous ne sommes pas indépendants mais que nous faisons partie de l'œuvre de Dieu.

**La contemplation des blessures personnelles** est un autre type de contemplation qui peut nous aider quand nous avons affaire à une grande souffrance et à des mauvaises actions. On peut voir cette souffrance et ces mauvaises actions comme la présence du mal. Les gens s'épuisent dans les situations de conflits et se mettent à avoir des comportements destructeurs vis-à-vis d'eux-mêmes. Ils peuvent commencer à ne plus respecter les règles ou à ne pas dire la vérité. On peut dire que le mal, dans ce genre de situation, s'insinue dans le cœur et l'esprit de ceux qui essaient de faire le bien. Pour empêcher que cela n'arrive, il est important de connaître ses propres blessures. Chez nous tous, il y a des expériences dans la vie où des personnes et des événements nous font mal. Le temps a peut-être aidé à dépasser certaines blessures mais même celles qu'on peut considérer comme guéries laissent des cicatrices. Les blessures peuvent jouer un rôle positif ou négatif dans la réconciliation et l'édification de la paix. Elles peuvent nous aider à accompagner d'autres personnes qui vivent dans la douleur et le trouble parce que nous pouvons comprendre la même expérience, mais elles peuvent aussi nous empêcher de nous engager avec d'autres personnes qui souffrent si elles sont trop récentes ou trop profondes. L'histoire chrétienne de Jésus partageant ses blessures avec Thomas (Jean, 20:24-29) est un exemple du rôle positif que peuvent jouer les blessures. Pour contempler nos propres blessures il faut atteindre un grand calme et contempler intérieurement les blessures de notre passé. Cela signifie qu'il faut connaître ces blessures et reconnaître à quel point elles font partie de nous. Ensuite, il faut entrer à nouveau dans ces blessures pour découvrir ce qui ne contrôle plus notre vie ainsi que les points qui sont encore douloureux. En sondant avec douceur, souvenez-vous de la façon dont ces blessures ont aidé à en guérir d'autres et rendez grâce pour ce don. Enfin, il faudra placer nos blessures à l'intérieur de l'histoire de la souffrance et de la mort de Jésus. Une manière de faire cela est d'utiliser les pratiques de dévotion des stations du Chemin de Croix (Cf. Module 2, activité 2.6, "Stations du Chemin de Croix").

▲ Les enfants expriment souvent mieux le traumatisme de la violence par l'intermédiaire du dessin et de l'expression artistique. Photo: Noel Gavin/Allpix.

Soigner nos propres blessures n'est ni un acte d'apitoiement sur nous-mêmes ni du masochisme. C'est une autre manière de reconnaître nos limites face à la présence écrasante du mal qui nous entoure et aussi une manière de nous soutenir.

**Tenir un journal.** Une autre manière de vous donner une occasion de réfléchir est de tenir un journal. Cela peut être incorporé à la formation de manière structurée, comme il est suggéré dans le Module 2, activité 2.7, "le Cadeau", ou cela peut être quelque chose que vous faites seul. Noter ses expériences, écrire de la poésie ou dessiner sont d'excellents moyens de traiter les expériences. Comme la contemplation, la tenue d'un journal peut ouvrir un espace pour apprendre des choses nouvelles.

**Espérance et optimisme.** Il est important pour une vie mentale et spirituelle saine de garder son espérance personnelle. L'espérance peut donner de l'énergie à vos actions et inspirer ceux qui vous entourent. Parmi les questions à considérer quand on étudie l'espérance, il y a: (adapté de Ayindo et al., 2001, p. 87):

- ❖ Qui connaissez-vous qui reste plein d'espérance même dans des circonstances très difficiles?
- ❖ Comment pensez-vous qu'ils gardent l'espérance?
- ❖ Que faites-vous pour prendre soin de vous-même?
- ❖ Comment gardez-vous l'espérance?

Notez des suggestions sur des façons de garder vous-même votre espérance vivante dans l'avenir et des idées d'espérance auxquelles vous pourrez penser quand vous serez particulièrement découragé.

Pour les Chrétiens, on peut faire la distinction entre l'optimisme et l'espérance. L'optimisme peut être vu comme quelque chose qui vient de nous – nous avons la capacité de créer le changement et de faire une différence. L'espérance vient de Dieu – c'est quelque chose qui vient à nous et nous soutient, même quand une situation semble impossible. L'optimisme nous pousse vers l'avant et l'espérance nous fait avancer. Une manière de vivre l'espérance et de la maintenir, c'est de célébrer les petites victoires. Le travail de réconciliation et d'édification de la paix n'amène que rarement de grandes victoires, mais il y en a de petites que nous devons essayer de voir.

**Questions de réflexion:** Qu'avez-vous vécu ces derniers temps qui vous maintient dans l'espérance? Comment l'avez-vous célébré?

**Réseaux de soutien:** Il est important que les artisans de paix aient des communautés ou des réseaux de soutien. Ceux-ci permettent aux gens de partager leurs expériences avec d'autres personnes qui vivent des expériences similaires et peuvent être en empathie avec eux. Cela permet aux artisans de paix de partager leurs difficultés comme leurs succès, leur craintes et leurs espoirs, leurs peines et leurs joies. Ils permettent aussi aux artisans de paix de partager les uns avec les autres les leçons qu'ils ont apprises pour réussir, en fin de compte, à s'améliorer. Une manière de mettre en place une communauté de soutien est d'avoir des réunions annuelles avec les artisans de paix de sa région. Une autre possibilité est de mettre en place une liste e-mail pour que les gens puissent partager leurs expériences les uns avec les autres.

Le *Guide Caritas* traite assez en détail de l'engagement religieux chrétien et de la motivation chrétienne. Ce manuel de formation inclut un engagement humanitaire plus général, et cela pour deux raisons. D'abord, le fait d'avoir un engagement religieux à la base du travail de réconciliation et d'édification de la paix n'exclut pas qu'on puisse avoir aussi un engagement envers l'humanité qui utilise un langage laïque. On peut avoir des formes multiples d'engagement. Pour les gens qui ont un engagement religieux, les engagements envers l'humanité peuvent exprimer, compléter ou renforcer leur engagement religieux. Ensuite, certains collègues peuvent ne pas avoir d'engagement religieux mais avoir un engagement profond pour l'amélioration de l'humanité. Savoir quels sont ces engagements aide à rendre plus efficace la coopération durant le travail de réconciliation et d'édification de la paix. Un engagement général envers l'humanité peut être exprimé des quatre manières suivantes:

**Besoin de sécurité:** L'un des besoins humains les plus basiques pour la survie est le besoin de se sentir en sécurité, hors de danger. Le travail de réconciliation et d'édification de la paix durant les stades violents de conflit et juste après a souvent pour objectif de créer la sécurité. Sans sécurité, les humains ne peuvent pas s'épanouir.

**Le besoin d'appartenance:** Dans la hiérarchie des besoins humains, l'appartenance arrive peu après que la sécurité a été atteinte. Par nature, les hommes sont des êtres interdépendants. L'appartenance est l'une des manières les plus importantes d'être en relation avec les autres. Les artisans de paix travaillent souvent avec des gens qui ont été déplacés à l'intérieur du pays ou qui sont réfugiés, ou des gens qui ont été exclus d'une autre manière (par exemple les familles des prisonniers ou des personnes disparues). Le développement d'un sens d'appartenance est essentiel pour rebâtir la communauté humaine.

**Recadrage et transformation:** Dans le recadrage, il s'agit de voir une situation d'une perspective nouvelle. Comme cela a été montré dans la partie sur les compétences en communication, dans le Module 5, les êtres humains interprètent les informations qu'ils reçoivent. Ce que cela signifie pour l'édification de la paix et la réconciliation, c'est que nous ne devons pas nous accrocher à un passé qui ne peut être retrouvé et que nous devons créer un futur qui sera peut-être très différent. Aider les gens à recadrer est important pour permettre la transformation des conflits et une nouvelle vie.

**Altruisme:** L'altruisme est un élément de l'appartenance. Quand nous reconnaissons que nous, les humains, nous sommes interdépendants, nous en venons à comprendre que nous ne pouvons être entièrement nous-mêmes que si nous tendons la main aux autres. L'altruisme est en engagement en faveur des autres. Dans l'édification de la paix et la réconciliation, l'altruisme consiste à construire et réparer des liens humains qui rendent possibles de nouvelles relations et permettent la solidarité.

Ces quatre domaines sont seulement une partie de ce qui motive les gens. Comme les engagements sont une source de motivation faisant naître à la fois une force à l'extérieur de nous-mêmes et une force intérieure, il faut y prêter une attention spéciale.

**Questions de réflexion:** Quels types d'engagement avez-vous? Quels engagements ont ceux avec qui vous travaillez? Comment ces engagements s'expriment-ils dans votre travail? Que faites-vous pour rester en bonne santé mentale et spirituelle?

## 3.4 COURS DE FACILITATION ET DE FORMATION

### Contenu

Définition du rôle du facilitateur

Compétences d'un bon facilitateur

Activités ciblées

Dynamiser le groupe

Diviser en sous-groupes

Variantes pour les comptes-rendus des petits groupes

### Plan d'ensemble

Cette section donne les grandes lignes du rôle de facilitateur et la raison pour laquelle la facilitation est importante dans une méthodologie de formation interactive et participative. Cette section comprend des conseils pour les facilitateurs, une variété d'activités pour re-dynamiser le groupe ou diviser le grand groupe en sous-groupes et différentes manières de faire des comptes-rendus au groupe.

### Définition du rôle de facilitateur/animateur

Il n'est pas facile d'organiser ni de mener une formation qui soit participative et intéressante. En tant que formateur, vous pouvez jouer des rôles multiples, parfois comme enseignant ou facilitateur/animateur, d'autres fois comme médiateur ou participant. Pensez aux fois où vous avez eu une bonne expérience d'apprentissage (cf. "Être un formateur efficace" dans la section 3.3). Qu'est-ce qui était différent dans cette expérience? Comment était l'interaction de l'enseignant ou du formateur avec vous, le participant? Quels rôles a-t-il joués? Il est probable que cette personne vous a impliqué en tant que participant dans l'apprentissage, a fait attention aussi bien au processus qu'au contenu de la formation et vous a poussé à apprendre de nombreuses manières différentes. Pour former des gens en édification de la paix, il faut beaucoup de choses semblables.

En tant que formateur utilisant une méthodologie interactive et participative, votre rôle est similaire à celui d'un facilitateur. En tant que formateur, c'est votre rôle d'enseigner aux participants les concepts présentés dans ce manuel. Mais, comme cela a été montré dans la section 3.2, "Formation pour adultes", les adultes apprennent mieux dans un environnement interactif et participatif. De ce fait, durant les discussions de groupes et la conclusion de beaucoup des activités, votre rôle demandera des compétences en animation, en "facilitation". Le verbe "faciliter" signifie rendre plus facile. En tant que facilitateur, votre rôle est de rendre la discussion plus facile en présentant une manière de faire qui permettra aux participants de discuter le contenu.

Un "facilitateur" est quelqu'un qui se soucie plus de la manière de faire que du contenu. Le contenu est ce dont le groupe va parler, tandis que la manière de faire est la façon dont le groupe parle du sujet (Hope et Timmel II, 1995, p. 53). Un "facilitateur" joue le rôle d'avocat pour la manière de faire mais reste neutre pour ce qui est du contenu. La neutralité par rapport au contenu signifie qu'on ne prend pas de position par rapport aux questions en discussion et qu'on n'a aucun intérêt dans le résultat. Le plaidoyer pour le processus signifie qu'on fait un plaidoyer pour des manières de faire particulières, qui sont inclusives et ouvertes et qui permettent à chacun de participer aux discussions.

Un facilitateur a quatre fonctions:

- 1) Encourager la participation de tous
- 2) Promouvoir la compréhension entre les personnes
- 3) Encourager des solutions inclusives et
- 4) Apprendre au groupe de nouvelles façons de penser.

## Compétences d'un bon facilitateur

Les bons facilitateurs ont besoin de compétences variées pour bien jouer leur rôle. La liste suivante (adaptée de Panagtabo so Kalinaw, 1998, pp. 138-141; Kaner, 1995, pp. 48, 49, 53) décrit certaines des compétences d'un bon facilitateur:

- ❖ Poser des **questions ouvertes**. Un facilitateur pose des questions qui invitent les participants à réfléchir et à partager avec le groupe comme: "Que pensez-vous de x?" ou "Quels sont vos sentiments par rapport à x?" plutôt que des questions fermées auxquelles on ne peut répondre que par oui ou par non, comme "Aimez-vous x?"
- ❖ Encourager et égaliser la participation. Par exemple en établissant une liste de personnes qui veulent parler, puis en créant et en partageant avec le groupe l'ordre dans lequel les personnes parleront est une technique (appelée "stacking") permettant d'égaliser et d'encourager la participation de tous. (Cf. Section 3.5 pour des techniques supplémentaires pour encourager et maintenir une pleine participation, surtout quand on parle de sujets difficiles ou quand on a affaire à des personnes difficiles).
- ❖ Permettre aux membres du groupe de répondre aux questions les uns des autres.
- ❖ Résumer les discussions et revoir les points principaux à la fin d'une discussion.
- ❖ Reconnaître les points de vue différents.
- ❖ Faire attention aux questions sensibles.
- ❖ Ecouter plutôt que parler.
- ❖ Garder le groupe concentré sur le contenu en utilisant une bonne manière de faire.
- ❖ Reconnaître les différents points de vue en "traquant" les différentes lignes de pensée sur un sujet particulier. Cela consiste à nommer les différentes conversations qui ont lieu (par ex. une conversation sur les rôles dans l'édification de la paix, une conversation sur les effets d'un projet d'édification de la paix) en en faisant un résumé puis en demandant aux participants si le résumé est exact. En traquant les différentes lignes de pensée, vous reconnaissez que vous êtes conscient des questions et des thèmes dont les participants veulent discuter et cela garantit aux participants que vous ne perdrez pas de vue la question qui les intéresse.
- ❖ Utiliser des techniques comme le **silence intentionnel** pour donner aux participants le temps de réfléchir avant de parler et après. La capacité de tolérer cinq secondes de silence (qui semblent beaucoup plus longues qu'elles ne le sont en réalité) est l'élément le plus important de cette capacité de facilitation.

## Activités ciblées

Les pages qui suivent présentent une série d'activités pouvant servir plusieurs objectifs: (1) dynamiser le groupe quand le niveau d'énergie est bas, (2) diviser les groupes en sous-groupes et (3) permettre une totale participation de tout le groupe. Ces types d'activités peuvent être inclus à tout moment durant la formation dans l'un de ces objectifs. Il faut être prudent quand on utilise ce type d'activités. Il faut dans la formation un équilibre entre l'action, la discussion et la réflexion. Si vous ne disposez que d'un temps limité, il est plus efficace de bien faire une seule activité que de faire de nombreuses activités en succession rapide. Comme formateur, vous devez être bien organisé et penser à la manière dont les activités se relient avec les autres parties du programme de la formation. Ces activités doivent appuyer votre programme et non lui nuire.

De plus, les activités incluses ici ne sont que des exemples des nombreuses activités similaires et créatives qui existent. Reportez-vous à l'Annexe A pour trouver d'autres ressources sur les différents sujets contenus dans ce manuel. Utilisez votre imagination et votre créativité pour adapter ou modifier ces activités ou pour développer les vôtres!

### DYNAMISER LE GROUPE

Il peut être difficile de maintenir de grands groupes intéressés et motivés, et faire qu'ils continuent

à participer pendant des sessions d'ateliers. Les suggestions ci-dessous présentent des activités à utiliser quand le groupe semble fatigué ou manque de motivation ou d'intérêt. La plupart d'entre elles peuvent être utilisées à n'importe quel moment d'une formation, par exemple au début d'une session après une pause, au milieu d'une période de discussion particulièrement longue ou pour regrouper le groupe après des sessions où il a été divisé en petits groupes.

Les options d'exercices comprennent: "Les A et les B", "Miroir par deux", "Compte à rebours", "Rues et Avenues", "Attraper" et "Étirement".

**Les A et les B:** Chaque membre du groupe choisit en silence deux personnes, une personne A et une personne B. Il n'y a pas de critère particulier pour guider les choix. Quand le leader donne le signal, les participants doivent se placer entre leur A et leur B, avec l'objectif de garder leur propre corps à égale distance de ceux des deux autres. Encouragez les gens à utiliser tout l'espace et à bouger rapidement, mais à ne pas toucher ni retenir quelqu'un d'autre.

Une autre variante est de dire aux gens de se tenir aussi près de leur personne A et aussi loin de leur personne B que possible, puis de changer et de les faire poursuivre leur personne B et éviter leur personne A.

Une troisième variante est de placer le groupe en ligne – un dragon – et de demander à la tête du dragon d'attraper sa queue. Arrêter le dragon après quelques minutes et demander à la queue d'attraper la tête (Pretty et al., 1995, p. 145; Macbeth et Fine, 1995, p. 22).

**Miroirs par deux:** En groupes de deux, les joueurs se tiennent face à face. L'un des partenaires fait des mouvements et l'autre personne copie exactement les mouvements, comme un miroir. Chaque personne doit pouvoir faire les mouvements et être le miroir. Les participants peuvent soit se toucher une partie du corps, comme le bout des doigts, soit n'avoir aucun contact physique. Note: Cette activité peut ne pas être appropriée dans des cultures où un contact physique entre des hommes et des femmes n'est pas acceptable.

**Compte à rebours:** Demander aux participants de se mettre debout en cercle. On peut faire cela n'importe où car personne ne devra bouger. Dire aux participants: "Nous allons faire quelque chose de très facile, ... compter jusqu'à cinquante (50). Il y a seulement quelques règles. Ne dites pas "sept (7)" ni aucun autre nombre qui est un multiple de 7. Tapez des mains à la place. Quand quelqu'un aura tapé des mains, on compte dans l'autre sens. Si quelqu'un dit sept ou un multiple de 7, on devra tout recommencer." Inévitablement, quelqu'un dira par erreur sept ou un multiple de sept ou les participants oublieront de changer le sens dans lequel ils comptent après que quelqu'un aura tapé dans ses mains. Recommencer depuis le début à un autre endroit dans le cercle. Après quelques minutes, arrêter l'activité et dire à tout le monde que le groupe réessaiera plus tard. A un autre moment (plus tard dans la même journée ou un autre jour), faire refaire l'activité. La faire refaire 3 ou 4 fois durant l'atelier. Note: Vous devrez peut-être vous préparer pour cette activité en révisant les multiples de 7.

Dans la conclusion de l'activité, demander au groupe pourquoi elle était si difficile et quel intérêt elle a pour leur travail. Généralement, quand le formateur commence à donner les instructions, les participants pensent que l'activité est très facile. Ils se rendent vite compte qu'une chose que tout le monde pensait facile devient très complexe quand on ajoute quelques règles imposées de l'extérieur. La principale chose à apprendre de cette activité, c'est que quand nous sommes en contact avec des personnes d'autres cultures ou d'autres origines, nous imposons souvent des règles qui ne leur sont pas familières, ce qui rend très difficile la communication (Pretty et al., 1995, p. 154).

***"C'est l'action, et non le fruit de l'action, qui est importante. Vous devez faire ce qui est bien. Ce n'est peut-être pas en votre pouvoir, ce n'est peut-être pas à votre époque qu'il y aura des fruits. Mais cela ne signifie pas que vous devez arrêter de faire ce qui est bien. Vous ne saurez peut-être jamais quels résultats sortiront de votre action. Mais si vous ne faites rien, il n'y aura pas de résultat."***

Mahatma Gandhi

**Rues et avenues:** Diviser le groupe en quatre ou cinq sous-groupes. Chaque groupe forme une rangée de personnes qui forment des rues en se tenant la main et en regardant dans la même direction. Les rangées sont parallèles les unes aux autres. Quand vous dites “Avenues”, les participants font un quart de tour vers la gauche et prennent les mains des personnes qui sont maintenant à côté d’eux. Quand vous direz “Rues”, le groupe retournera à sa position d’origine. Demander à deux volontaires de jouer les rôles du chat et de la souris. Le chat doit attraper la souris. Le but du jeu est de garder le chat loin de la souris en donnant les instructions “Rues” et “Avenues” pour séparer le chat de la souris. Ni l’un ni l’autre ne peut traverser une rangée. Tout le monde doit réagir vite pour que le chat n’attrape pas la souris. L’activité demande de l’énergie, il faudra donc prévenir les participants de ce qui les attend (qu’ils doivent réagir rapidement). Cette activité peut ne pas être appropriée dans des cultures où un contact physique entre hommes et femmes n’est pas acceptable (UNICEF, in Pretty et al., 1995, p. 149).

**Attraper:** L’animateur a une balle et la lance à une personne dans la pièce. Cette personne doit relancer immédiatement la balle à la personne suivante. Si l’on a deux balles ou plus, cela rend les choses plus difficiles. Une autre variante est d’utiliser un ballon de baudruche ou un ballon de plage. Dans ce cas, il ne faudra pas que le ballon touche le sol. Arrêter l’activité au bout d’environ 5 minutes, en s’assurant que tout le monde dans la pièce a participé. On peut utiliser une variante de cet exercice quand on fait le brainstorming d’une liste pour que tout le monde participe. Une balle peut être lancée pour déterminer le prochain participant qui donnera une idée pour la liste à laquelle on réfléchit.

**Etirement:** Les participants se tiennent debout à un endroit. Dire à tous qu’il y a des murs imaginaires qui les enserrent. Ils doivent repousser les murs en étirant les bras de chaque côté. Ensuite, c’est un plafond imaginaire qui descend sur eux, et ils doivent repousser le plafond en tendant les bras vers le haut. Alternier les murs et le plafond.

Ajoutez vos activités favorites personnelles:

---

---

---

---

## DIVISER EN SOUS-GROUPES

Les activités ci-dessous peuvent être utilisées pour diviser un grand groupe en sous-groupes pour des activités ou discussions en petits groupes.

**Salade de fruits:** Placer les chaises en cercle en mettant une chaise de moins que le nombre total de participants et de formateurs. Décider du nombre de sous-groupes qu’il faut et choisir le même nombre de fruits que le nombre de sous-groupes (par ex. mangue, kiwi, pomme, orange, banane pour 5 sous-groupes). Ecrire si nécessaire la liste sur un tableau de conférence. Demander aux participants de s’asseoir sur les chaises. Demander à un participant de choisir un fruit, à son voisin de prendre le fruit suivant, et ainsi de suite, jusqu’à ce que tout le monde dans le groupe, y compris le formateur, ait un fruit. Avant de commencer la partie active de l’activité, demander à toutes les mangues de lever la main, à toutes les bananes de lever la main, etc. pour rappeler à tous leurs fruits. La personne qui est au milieu (le formateur pour commencer) dit le nom d’un fruit. Tous les participants qui ont ce fruit doivent changer de chaise et la personne au milieu va aussi s’asseoir. La personne qui n’a pas de chaise appelle un autre fruit, et ainsi de suite. Quand on crie “Salade de fruit”, tout le monde doit changer de chaise. Arrêter le jeu après quelques minutes, généralement quand l’un des formateurs est au milieu. Les groupes de fruits peuvent ensuite être utilisés pour un travail en sous-groupes.

Comme alternative à “Salade de fruits” on peut faire “Jungle” ou “Zoo” en utilisant les animaux d’une jungle ou d’un zoo; “Arc-en-ciel”, en utilisant des couleurs; ou “Ragoût de

légumes” en utilisant des légumes (Pretty et al., 1995, pp. 143-144).

**Réunion de famille:** Préparer des cartes avec des noms de famille en groupe de quatre ou cinq (selon ce qu’il faut comme sous-groupes), par exemple: Mère Fermier, Père Fermier, Sœur Fermier, Frère Fermier. Vous pouvez utiliser les noms de différents animaux, oiseaux, fruits ou professions comme noms de famille. Il faut une carte par participant du groupe. Donner à chaque participant une carte et demander à tout le monde de se promener dans la salle et de se présenter du nom de leur carte quand ils rencontreront d’autres personnes. Quand vous criez “Réunion de famille”, les participants se regrouperont par “familles”. Les participants crieront leurs noms de famille pour essayer de finir les premiers. Demander au dernier groupe qui a fini de jouer le rôle de son nom de famille. Recommencer et arrêter quand on pense que le groupe est dynamisé. Diviser le groupe pour travailler en groupes de familles (Pretty et al., 1995, p. 151).

**Compter:** Une façon très simple de diviser un groupe est de demander aux participants de compter. Cela signifie faire le tour de la salle et faire compter les participants jusqu’au nombre de groupes que l’on veut avoir. Par exemple, si vous voulez quatre groupes, la personne qui commence dit “un”, la personne à côté d’elle dit “deux”, etc. Quand on arrive à “quatre”, la personne suivante recommence à “un”. Continuer à compter autour de la salle jusqu’à ce que toutes les personnes aient un numéro et se retrouvent ainsi en groupe. Ajoutez vos propres activités préférées:

---

---

---

---

#### VARIANTES POUR LES COMPTES-RENDUS DES PETITS GROUPES

Les modules de formation à l’édification de la paix de la Section II utilisent des discussions ou activités variées en petits groupes. Le but de ces petits groupes est de permettre à chaque groupe de rapporter au grand groupe un résumé ou les points principaux de sa discussion. C’est toujours une bonne idée de choisir quelqu’un qui prendra des notes durant la discussion en petit groupe et quelqu’un pour animer le groupe. Voici quelques suggestions sur des manières variées de faire des comptes-rendus de petits groupes au grand groupe.

**Porte-parole:** Une personne de chaque groupe sera le porte-parole, elle résumera la discussion du groupe et les points principaux dans son compte rendu au grand groupe.

**Un à la fois:** Commencer par un groupe et lui demander de ne donner qu’un seul point, puis demander au groupe suivant de donner un point. Faire partager une idée à chaque groupe avant de passer à une deuxième idée. Cela permet de ne pas avoir besoin de “porte-parole” dans les groupes puisque chaque membre peut faire sa contribution au grand groupe.

**Visiter la galerie:** Si les groupes ont fait la liste des principaux points de discussion sur un tableau de conférence ou une grande feuille de papier, on peut faire passer le groupe autour de la salle pour lire les points de discussion les uns des autres. Chaque papier sera considéré comme une station séparée. Donner aux groupes plusieurs minutes à chaque station.

Ajoutez votre propre style préféré de compte-rendu de groupes:

---

---

---

---

## 3.5 DYNAMIQUE DE GROUPE

### Contenu

Les facteurs qui influent sur la dynamique de groupe  
Étapes de la formation d'un groupe  
Gérer les conflits dans le groupe et les personnes difficiles  
Styles de leadership et de prises de décisions  
Garder une participation ouverte  
Activités permettant d'améliorer la dynamique de groupe

### Plan d'ensemble

Cette section s'intéresse aux facteurs qui influent sur la dynamique de groupe, donne les grandes lignes des styles de leadership et fournit quelques activités qui peuvent être utilisées pour bâtir la confiance et améliorer la dynamique de groupe.

### Les facteurs qui influent sur la dynamique de groupe

Les facteurs ci-dessous influent sur la manière dont les membres du groupe sont en interaction les uns avec les autres durant une formation. En tant que formateur, il faut absolument que vous ayez conscience de qui participe et de la manière dont la culture, le genre, le pouvoir, le statut ou les émotions peuvent influencer la participation et l'interaction. Ceci est particulièrement important si le groupe participant à la formation est multiculturel ou si vous êtes d'une culture différente de celle de la majorité des participants.

**La Culture:** La culture influence la manière dont le genre, le pouvoir, le statut ou les émotions agissent dans un contexte social. Il faut essayer à la fois d'être respectueux des normes culturelles mais aussi d'encourager et de créer une atmosphère où tous les participants sont à l'aise, ce qui peut aller à l'encontre de certaines normes culturelles (par exemple faire travailler ensemble des gens de statut différent). En tant que formateur travaillant dans un contexte culturel différent du vôtre, vous devez aussi respecter les codes vestimentaires et ce qui est prescrit pour les relations sociales.

**Le genre:** Les différentes cultures ont des rôles de genres spécifiques. Le genre fait référence aux rôles prescrits socialement et culturellement aux hommes et aux femmes. Le genre n'est pas déterminé biologiquement. Dans certains contextes, les prescriptions culturelles dictent que les femmes ne doivent pas se trouver en contact socialement avec les hommes. D'autres influences plus subtiles peuvent être liées aux prescriptions culturelles sur la manière dont les femmes contribuent aux discussions ou la fréquence de leurs interventions. En tant que formateur, vous devez être conscient de la manière dont le genre influe sur la façon dont les femmes et les hommes participent. Les activités que vous choisissez ne doivent pas violer de normes culturelles ou de genre, par exemple en faisant se toucher des hommes et des femmes. Dans certains cas, vous devrez adapter une activité pour qu'elle respecte ces normes (comme mettre en groupe de deux un homme avec un homme et une femme avec une femme dans des activités qui demandent un contact physique).

**Pouvoir:** Le pouvoir dans une formation apparaît de différentes manières. En termes de dynamique de groupe, certaines personnes ont tendance à prendre des rôles de leaders tandis que les autres suivent. D'autres encore dominent les discussions en interrompant les autres participants, en parlant fort ou souvent. En tant que formateur, votre rôle est de garantir que chaque personne a l'occasion de participer et se sent à l'aise à participer. Les différentes activités qui ont pour but d'améliorer la dynamique de groupe ou l'utilisation d'outils pour permettre la participation de tous (voir ci-dessous) vous aideront à créer et à maintenir une atmosphère confortable et sûre pour tous les participants.

**Statut:** Les différents groupes culturels ont des manières différentes de mesurer le statut. Les

indicateurs possibles de statut, caste ou classe comprennent: le niveau d'éducation, les liens familiaux, les relations politiques ou économiques, la propriété de terres ou d'autres biens. Dans certains cas, des personnes ayant un statut plus bas se sentiront mal à l'aise si elles sont en contact avec des personnes de statut plus élevé, tandis que dans d'autres cas, ce sera le contraire. Souvent les participants supposeront que vous, en tant que formateur, avez un statut plus élevé et vous traiteront avec déférence. Comme formateur, il faut que vous soyez conscient des différences de statut. Mais faites de votre mieux pour ne pas suggérer ni renforcer l'idée que certains individus ont plus de valeur que d'autres du fait de leur statut. Tous les participants ont des contributions à faire dans les sessions de formation ainsi que dans la programmation d'édification de la paix.

**Emotions:** Les gens diffèrent au niveau individuel et au niveau culturel pour ce qui est de l'aisance avec laquelle ils expriment leurs émotions. Certaines personnes ne seront pas gênées de montrer une émotion intense (par ex. de pleurer ou d'exprimer tristesse ou colère) tandis que d'autres le seront. En fait, dans certaines cultures, des disputes ou des émotions intenses ne sont pas négatives mais expriment au contraire l'intérêt et l'implication dans une discussion ou une conversation. Vous devrez connaître votre zone de confort dans le domaine des émotions parce que celle-ci aura un effet sur votre capacité, en tant que formateur, de faire face aux émotions durant les sessions de formation.

## *Les étapes de la formation des groupes*

Dans certains cas, les participants ne se connaîtront pas avant la formation. Dans d'autres cas, certaines personnes auront travaillé avec d'autres auparavant tandis que d'autres seront nouveaux dans le groupe. Dans tous les cas, le groupe de participants passera par quatre étapes de développement du groupe: la période de formation, la période orageuse, la période des normes et la période de performance (Weber, 1982, Handy, 1985).

Durant l'étape de formation, les participants à la formation sont un ensemble d'individus, généralement ils n'ont pas d'expériences communes qui les unissent. Chaque personne a sa propre vie et sa propre expérience de travail et chacune aura été diversement exposée au concept d'édification de la paix. Quand ces individus se familiarisent les uns avec les autres, ils passent par une période orageuse. Durant la phase orageuse, les membres du groupe remettent en cause les convictions les uns des autres, prennent ou rejettent des rôles ou des responsabilités particulières. C'est au cours de cette phase que le groupe établit ses objectifs et la manière dont il traitera le conflit. Dans des situations où il y a beaucoup de conflits et de tension, le groupe s'effondre généralement. Les groupes qui découvrent des points communs trouveront un sens de communauté, de cohésion et de résolution.

Les groupes qui survivent à la phase orageuse commencent à établir une identité de groupe particulière avec ses propres normes de comportement et d'interaction. Dans cette période des normes, le groupe s'installe dans une routine. Les membres des groupes font mieux connaissance et établissent une confiance mutuelle. A ce moment, le groupe entre dans l'étape de performance où il travaille efficacement comme une équipe. Les membres du groupe ont confiance les uns dans les autres, dans leurs capacités et ils travaillent comme une équipe. Les membres se sentiront à l'aise pour prendre des risques importants et essayer de nouvelles idées.

## *Faire face au conflit dans le groupe et aux personnes difficiles*

Comme l'indiquait la section ci-dessus, le conflit est un élément naturel des interactions dans le groupe. En tant que formateur, votre rôle sera de gérer le conflit pour qu'il ne détruise pas le groupe. Les Modules 3 et 5 fournissent plus d'informations sur les conflits, les manières individuelles de traiter le conflit et des manières de résoudre le conflit.

**Un conflit de groupe** peut éclater entre des cliques (sous-groupes d'individus à l'intérieur du groupe), entre des participants, entre un participant et une clique, entre un participant et un formateur ou entre une clique et un formateur. Par exemple, des sous-groupes de participants

peuvent se heurter à propos de décisions ou d'idées présentées pendant la formation, ce qui mène parfois à un conflit ouvert au cours d'une session. Ou alors, il y aura forcément des participants qui ne seront pas d'accord entre eux et il peut y avoir des disputes entre des individus. Dans un autre cas, un sous-groupe de participants peut avoir des expériences et des intérêts communs et exclure d'autres individus de leur clique, volontairement ou non, ce qui mènera au conflit. Ou bien une personne qui avait été désignée par son superviseur pour participer à la formation peut être fâchée de devoir y assister et peut reporter sa colère sur vous, le formateur. Enfin, un sous-groupe peut exprimer son antipathie pour vous en tant que formateur en essayant de prouver que vous avez tort, en vous entraînant dans une dispute ou en essayant de vous faire perdre la face (Pretty et al., 1995, p. 42). Les connexions à l'intérieur du groupe et des sous-groupes changeront sans-doute au cours de la formation.

En tant que formateur, vous devrez aider le groupe à faire face au conflit. Dans la plupart des cas, canaliser les énergies du groupe vers la recherche d'un terrain d'entente ou utiliser des activités pour bâtir la paix ou pour améliorer la dynamique de groupe peut faire retomber une partie de la tension qui existe. Dans des situations plus tendues, vous aurez peut-être à affronter des personnes difficiles ou dominatrices (cf. ci-dessous) durant la formation ou pendant une pause, ou même à jouer le rôle de médiateur entre des individus ou des cliques (cf. Module 5, sur les étapes de la médiation et les compétences en communication des tierces parties). Si vous êtes impliqué dans le conflit, il peut être utile de demander à un autre formateur d'intervenir ou d'aider à faire la médiation.

## Etapes du développement des groupes

### Période de formation

- ❖ Le groupe est un ensemble d'individus, pas un groupe
- ❖ Les individus veulent établir une identité individuelle à l'intérieur du groupe et impressionner les autres
- ❖ La participation est limitée parce que les gens ne sont pas familiers de l'endroit, du formateur ni des autres et qu'ils ne se sentent pas à l'aise
- ❖ Les individus commencent à se concentrer sur la tâche et à discuter de son objectif
- ❖ Le groupe crée ses propres règles de base

### Période orageuse

- ❖ Etape caractérisée par le conflit et l'absence d'unité. La tension monte
- ❖ Les règles de bases préliminaires sur l'objectif, le leadership, et le comportement acceptable ne sont pas respectées
- ❖ Les individus deviennent plus hostiles les uns envers les autres. Ils expriment leur individualité en poursuivant ou en révélant des ordres du jour personnels
- ❖ Si elle est bien traitée, cette étape conduit à des buts nouveaux et plus réalistes et des façons de faire et des normes nouvelles et plus réalistes.

### Période des normes

- ❖ Durant cette étape, la tension est vaincue et une cohésion du groupe est développée
- ❖ Etablissement des normes et d'un comportement de groupe.
- ❖ Les membres du groupe se sentent une responsabilité vis-à-vis du groupe et tentent de le maintenir
- ❖ Développement d'une harmonie et d'un esprit de groupe

### Période de performance

- ❖ Etape caractérisée par une totale maturité et une productivité maximale. Elle n'est possible que si on passe par les trois premières étapes
- ❖ Les membres prennent des rôles différents pour réaliser les tâches et les responsabilités du groupe
- ❖ Les rôles deviennent flexibles et fonctionnels
- ❖ L'énergie du groupe est canalisée vers des tâches identifiables. Des perspectives et des solutions émergent.

Dans de nombreux ateliers, une ou plusieurs personnes risquent de dominer les discussions ou d'essayer d'interrompre les discussions ou les présentations. Cela peut se faire sous la forme de commentaires peu obligeants comme des reproches ou des généralisations. Dans d'autres cas, une personne peut défier l'animateur ou s'exclure des discussions et devenir parfaitement silencieuse. Quand vous aurez affaire avec des personnes difficiles, souvenez-vous que leurs actions ne sont probablement pas des attaques personnelles contre vous. Les suggestions ci-dessous (adaptées de Pretty et al., 1995, p. 43) ont pour objectif de vous offrir quelques options:

- ❖ Confronter la personne individuellement, de préférence dès que vous avez remarqué ce qui se passe. Cela est généralement plus efficace si c'est fait à l'extérieur du groupe et non durant une session de formation. Essayer de comprendre ce qui se passe ou ce qui dérange la personne.
- ❖ Inviter à une participation positive. On peut décider de donner à la personne une responsabilité particulière, comme mener une session de formation, faire un compte rendu au groupe ou organiser une activité, pour transformer sa participation en quelque chose de plus constructif.
- ❖ Demander à un autre participant ou à un autre formateur d'intervenir et de parler à la personne. Celui qui intervient doit avoir de bonnes relations personnelles avec la personne.
- ❖ Utiliser l'une des activités de communication (par ex. "Carré de corde" ci-dessous, ou dans le Module 5, l'activité 5.3, "Le perturbateur") ou un exercice de feedback de groupe ("Tableaux de graffitis" ou "Chapeau à problèmes" dans la section 3.6, ci-dessous) pour parler de dynamique de groupe.

Dans certains cas, les situations difficiles sont dues à des incompréhensions culturelles. La langue, les hypothèses sur les rôles ou les comportements acceptables, ce qu'on attend culturellement d'un formateur ou d'une session de formation, les préjugés ou les valeurs, tout cela peut être impliqué. Dans ces circonstances, il peut être utile de faire un brainstorming, de trouver quelque chose que les personnes ont en commun ou de penser de manière collaborative. Certaines des activités (par ex. Module 5, Activité 5.9, "Les chaises") peuvent être utiles pour désamorcer ce type de situations.

## *Styles de leadership et de prise de décision*

Comme cela a été mentionné ci-dessus, les groupes finissent par établir des normes pour prendre des décisions. Souvent, des individus jouent un rôle clé dans les décisions à l'intérieur des groupes. Dans les grands groupes, des leaders apparaissent, quelquefois du fait de leurs actions, tandis que d'autres fois le groupe reconnaît leurs capacités de leaders. Leur style de décision influera directement sur le style de décision du groupe et sur sa satisfaction avec le travail de groupe. Cette section est incluse dans le manuel pour vous présenter différents styles de leadership et de prise de décision. Peu d'activités de formation demanderont de prendre des décisions importantes. Il est cependant important de réfléchir à la manière dont les styles de décision sont liés à la manière dont les leaders et les groupes prennent des décisions.

Il y a en gros trois styles de leadership: autoritaire, consultatif et participatif. Ces styles de leadership (adaptés de Hope et Timmel III, 1995 et de source inconnue) sont marqués par des manières différentes de prendre des décisions. Chacun d'eux est utile dans des situations différentes:

**Le leadership autoritaire** est utile dans des situations de survie quand les décisions doivent être prises rapidement et que le leader a toutes les informations dont il a besoin pour prendre une décision.

- 1) Vous, en tant que leader, prenez la décision seul. Vous décidez, sans discuter de la situation avec quiconque. Vous vous basez uniquement sur vos connaissances personnelles ou sur les informations disponibles dans des documents écrits.
- 2) Vous présentez votre décision mais vous la "vendez" aux membres du groupe. Vous annoncez votre décision et partagez les raisons qui vous l'ont fait prendre, qui étaient préparées à l'avance.

- 3) Vous présentez votre décision et invitez à poser des questions pour la clarifier. Vous annoncez votre décision mais vous répondez de manière impromptue aux questions, avec un raisonnement basé sur les questions des membres du groupe. Vous avez un dialogue mais vous ne vous montrez pas prêt à changer votre décision.

**Le leadership consultatif** est utile avec un leader fort combiné à un groupe qui vient d'être formé ou qui n'est pas sûr de son rôle ni de son identité.

- 4) Vous présentez une décision provisoire qui peut changer. Vous annoncez votre décision, demandez que l'on pose des questions pour la clarifier et un dialogue, indiquant que votre décision peut être modifiée sur la base de la contribution du groupe.
- 5) Vous recherchez des informations puis vous prenez la décision seul. Vous demandez d'autres informations à un ou plusieurs de vos collègues ou de vos pairs et vous les utilisez pour prendre la décision et faciliter une discussion à propos des informations, des hypothèses et suggestions. Vous prenez la décision finale.
- 6) Vous consultez des individus choisis puis vous décidez seul. Vous demandez au groupe d'identifier la situation et les limites, d'envisager des options et de prendre une décision en tenant compte de votre droit de veto.

**Le leadership participatif** est utile quand l'objectif est de permettre aux membres du groupe de participer pleinement à la prise de décision. Le leadership participatif demande du temps et un engagement de la part du leader et du groupe et encourage un sens de responsabilité partagée pour la décision et les résultats de la décision.

- 7) Vous définissez des limites mais demandez aux membres du groupe de prendre la décision. Vous partagez tout ce qui est "donné" (par ex. les fonds disponibles, les paramètres de temps) et facilitez une discussion des membres sur la base des limites.
- 8) Vous appelez les membres du groupe à identifier les limites, étudier la situation et prendre une décision. Vous jouez le rôle de facilitateur, permettant aux membres du groupe de définir le problème, d'identifier les limites, d'envisager des options et de prendre une décision.

Question de réflexion: Dans quelle situation précise chaque style est-il approprié?

## **Garder une participation ouverte**

Quand on parle de questions difficiles, ou simplement pour ajouter de la variété à des moments de discussions ouvertes, on peut essayer l'une des méthodes ci-dessous pour permettre à chaque personne d'exprimer ses idées sans interruption.

**Les bâtons de parole:** Chaque personne qui désire parler doit prendre le bâton de parole qui se trouve au milieu de la pièce et le tenir pendant qu'elle parle. Quand elle a fini, elle ramène le bâton au milieu de la pièce ou le passe à quelqu'un qui a fait signe qu'il désiret parler. Seule la personne qui tient le bâton peut parler. Celle-ci peut aussi décider de se taire pendant qu'elle tient le bâton mais ce silence est alors sa participation à la discussion. En tant qu'animateur, vous pouvez aussi choisir de faire passer le bâton autour de la pièce, d'une personne à l'autre ou noter qui a fait signe qu'il voulait parler en vous assurant que vous n'avez oublié personne dans le groupe.

Ce que vous utilisez physiquement comme bâton de parole n'a pas réellement d'importance, mais il faut que ce soit un objet beau et assez grand. Il peut s'agir d'une canne en bois sculpté, d'un objet culturel ou de ce que vous avez sous la main.

**Les haricots:** Donner un nombre égal de haricots à chaque membre du groupe (des graviers, des petites pièces de monnaie ou n'importe quel petit objet dur fera l'affaire, mais il n'est pas recommandé d'utiliser quelque chose qui se mange). Chaque fois que quelqu'un parle, il doit lancer un haricot dans le centre du cercle. Il n'a plus le droit de reparler jusqu'à ce que tous ceux qui désiret parler l'aient fait. Une fois qu'une personne n'a plus de haricots, elle doit se taire jusqu'à la fin de la discussion.

**Le cercle intérieur:** Placer trois chaises au milieu du cercle. L'animateur invite les

participants à s'asseoir sur les trois chaises mais celles-ci ne doivent pas forcément être toutes occupées dès le début de la discussion. Seules les personnes assises sur ces chaises peuvent parler, mais chaque participant peut parler seulement deux fois, au plus trois minutes à chaque fois. Il peut parler une deuxième fois seulement quand les deux autres participants assis au milieu ont parlé une fois. Après avoir parlé deux fois, la personne retourne dans le cercle extérieur des observateurs. Si un participant du cercle extérieur désire parler, il tape sur l'épaule de l'un des trois participants du cercle intérieur qui a déjà parlé une fois. Si un participant qui a déjà été au milieu veut y retourner, il ne pourra le faire que quand tout le monde aura eu l'occasion de se mettre dans le cercle intérieur. L'animateur arrête la discussion quand il veut.

## *Activités pour améliorer la dynamique de groupe*

Un élément essentiel de la formation est le développement d'une bonne dynamique de groupe. Les activités suivantes sont utiles pour améliorer la dynamique de groupe et bâtir la confiance entre les participants. Il faudra intégrer ces activités dans le programme de la formation dès l'étape de planification, surtout au début des sessions pour aider les individus à se familiariser les uns avec les autres et à se sentir à l'aise les uns avec les autres et pour bâtir la confiance entre les participants et entre vous, le formateur, et les participants. Il faudra aussi bien connaître les activités et les utiliser le cas échéant durant les sessions, par exemple comme récréation ou pour renforcer le sens de cohésion du groupe après une activité qui l'a divisé.

**Notes pour le formateur:** La plupart des activités demandent que les participants aient les yeux bandés ou ferment les yeux. Il faudra peut-être vérifier si certaines de ces activités sont appropriées avant de les utiliser.

Les options d'activités pour améliorer la dynamique de groupe et bâtir la confiance comprennent: "La marche de confiance", "Le carré de corde", "Marcher les yeux bandés",

▲ Les hommes sont à la fois auteurs et victimes des conflits violents. Quand ils rentrent chez eux après le conflit, ils retrouvent souvent leur communauté changée et sont exclus de leur ancien rôle.  
Photo: Noel Gavin/Allpix

“Quand partirons-nous?”, “Orage tropical” (Module 1, Activité 1.7), “Le jeu de la pomme de terre” (Module 1, Activité 1.8).

**La marche de confiance:** Diviser les participants en groupes de deux en demandant aux participants de choisir quelqu'un avec qui ils n'ont pas encore travaillé. Dans chaque groupe, l'une des personnes mène et l'autre suit. Celui qui suit garde les yeux fermés. Celui qui mène guide l'autre en plaçant une main sur son épaule ou sous son coude et le guide en le soutenant de la main. L'activité doit se faire en silence. Les meneurs emmènent les suiveurs tout autour de l'espace disponible au rythme du suiveur et les guident pour qu'ils touchent, sentent, prennent en main toutes sortes d'objets ou de surfaces sans danger (il peut s'agir d'objets ou d'autres personnes). En tant que formateur, vous pourrez introduire d'autres odeurs, bruits ou objets pour aiguïser la conscience. Faire mener le premier groupe de suiveurs pendant environ 10 minutes puis demander aux participants de changer de rôle (les meneurs deviennent des suiveurs et réciproquement).

Après les deux marches de confiance, il faudra conclure l'exercice en demandant aux participants ce qu'ils ont ressenti dans chacun des deux rôles. Discuter de questions telles que la confiance, la conscience (utiliser d'autres sens que la vue), la pensée interne, les sons, les odeurs, le toucher, les images mentales et le développement de relations ou de confiance.

**Le carré de cordes:** Il faudra une corde liée assez longue pour former un cercle que tout le groupe puisse tenir à deux mains. Cette activité prend environ 20 à 30 minutes. Diviser le groupe en deux – ceux qui observent en silence et ceux qui forment le carré. Poser la corde en cercle sur le sol au milieu de la pièce. Demander au groupe qui formera le carré de ramasser le cercle de corde des deux mains. Leur demander de fermer les yeux et de tourner en rond plusieurs fois afin qu'ils soient légèrement désorientés. Demander au groupe de former un carré parfait avec la corde, sans regarder! L'autre groupe devra observer la dynamique, sans faire de commentaires. Changer le rôle des groupes (les observateurs forment le carré et vice-versa) puis conclure l'activité (Pretty et al., 1995, p. 176).

C'est une activité qui est souvent très efficace et révèle beaucoup de choses sur l'interaction du groupe et les rôles des divers individus à l'intérieur du groupe. Il y a presque toujours trop de leaders. Le but de la conclusion n'est pas de nommer des personnes individuellement mais de faire remarquer toutes les qualités qui existent dans un groupe et la manière dont elles réussissent ou pas à accomplir une tâche ensemble. Pour la conclusion de l'activité, poser les questions suivantes:

Qui s'est senti frustré?

Est-ce que les autres membres du groupe ont donné des instructions claires?

Comment avez-vous réagi à des ordres ou des demandes contradictoires?

Qui a pris la direction? Pourquoi? Quand?

Qui a joué un rôle de liaison?

Qui s'est tu?

Qui a vérifié et évalué les ordres des autres?

**Marcher les yeux bandés:** Tout le monde se met en cercle. Un volontaire a les yeux bandés et est mené au milieu du cercle. A partir de là, le volontaire peut marcher dans n'importe quelle direction et quand il arrive au bord du cercle, la personne la plus proche de lui le touche et lui donne une autre direction. Il faudra s'assurer qu'il y a assez de temps pour que tout le monde puisse avoir les yeux bandés.

**Où irons-nous?** Les participants se divisent en groupes de deux. Une personne de chaque groupe a les yeux bandés. La personne qui peut voir demande à l'autre où elle veut aller. Ça peut être n'importe où, à la plage, à la foire, au marché ou à une fête. La personne qui voit prend l'autre par la main ou par le bras et la mène pour une promenade à travers la pièce en la guidant physiquement à travers le paysage imaginaire. C'est à la personne qui voit de décrire exactement où ils sont et ce qu'ils font (Macbeth et Fine, 1995, p. 24).

## 3.6 ÉVALUATION DE LA FORMATION

### Contenu

Importance de l'évaluation  
Suggestions de moments où faire l'évaluation  
Manières d'évaluer

### Plan d'ensemble

Cette section montre l'importance de l'évaluation des ateliers de formation et propose des suggestions sur le moment et la manière de le faire.

### Importance de l'évaluation

Pour savoir si la formation s'est bien passée ou non, il est très important d'avoir le feedback des participants tout autant que vos propres réflexions. Dans la Section 3.3, on a parlé de l'amélioration de votre conscience critique de comment s'est passée la formation. Ajouter le feedback des participants à votre évaluation personnelle aide à affiner les matériels de formation et les manières de mener la formation pour de futurs ateliers. Cela donne aussi l'occasion aux participants d'exprimer les préoccupations qu'ils ont peut-être eues durant l'atelier. Si la matière couverte durant chaque module est très importante, il est également important d'avoir un feedback des participants avant la fin de l'atelier.

Quand on demande un feedback, il est important d'écouter les participants et de respecter leurs commentaires. Il est parfois difficile d'éviter d'être sur la défensive quand les participants donnent leurs impressions. Mais pour avoir autant de suggestions que possible, le formateur doit maintenir une atmosphère ouverte, ce qui signifie ne pas être sur la défensive. On peut utiliser différentes techniques d'évaluation pour encadrer le feedback afin qu'il se concentre sur le contenu et l'impression générale de l'atelier et ne soit pas une évaluation personnelle du formateur.

### Suggestions de moments où faire l'évaluation

Le moment où l'on fera l'évaluation dépend en partie de la durée de l'atelier de formation. Si la formation dure seulement une demi-journée ou une journée, le mieux sera peut-être une évaluation *vers la fin de la journée*. Si la formation dure plusieurs jours, il est bon de prévoir une session d'évaluation *au milieu* de l'atelier pour voir si la formation répond ou non aux attentes des participants ou s'il faut changer de direction. Il est important de ne pas attendre la fin pour faire l'évaluation parce qu'à ce moment-là, le feedback des participants ne pourra plus être utilisé pour améliorer la formation et cela peut leur donner l'impression que l'on ne veut pas vraiment de ce feedback.

De nombreux formateurs préfèrent inclure un feedback *continu* tout le long de l'atelier, comme l'activité du panneau de graffitis ci-dessous. Un feedback continu permet au formateur de savoir comment se passe la formation tout au long de celle-ci et peut, lorsque le feedback est délibérément lié au contenu, être utilisé comme technique permettant aux participants de se souvenir de ce qui a été vu.

### Manières d'évaluer

Les participants peuvent donner leur feedback oralement ou par écrit, individuellement ou en groupes, publiquement ou anonymement. Chacune de ces approches a ses avantages et ses inconvénients. Un feedback écrit donne au formateur la possibilité de l'étudier sur une plus longue période. Les participants ont aussi l'occasion de réfléchir quand ils écrivent. Des

suggestions par oral donnent au formateur la possibilité de poser des questions pour préciser quelque chose ou pour diriger le feedback sur une activité ou un module de formation particulier. Le feedback en public, qu'il soit écrit ou oral donne l'occasion aux participants d'ajouter à ce qu'ont dit les autres et de voir si les autres sont d'accord avec eux ou non. Un feedback anonyme permet aux participants de se sentir libres de partager leurs opinions en sachant qu'ils ne seront pas identifiés ni tenus pour responsables de ce qu'ils ont écrit. Mais cela ne leur permet pas de discuter de leurs opinions ni de leurs expériences avec d'autres ni de connaître l'opinion du groupe sur une activité ou une expérience d'apprentissage.

Un certain nombre d'activités d'évaluation sont suggérées dans le Module 1 ("Garder/réviser", "Evaluation/appréciation", "Tableau de graffitis", "Qu'est-ce qui a marché/ qu'est-ce qui n'a pas marché/ Suggestions pour demain"). On pourra aussi envisager pour l'évaluation les activités: ☺ ☹, Tableaux de graffitis, Chapeau à problèmes.

☺ ☹ Comme pour l'activité "Garder/ réviser" décrite plus haut, cette activité récolte les impressions des participants sur ce qu'ils ont apprécié ou pas apprécié dans la formation. Dessiner un visage souriant sur une grande feuille de papier ou sur une partie du tableau noir et un visage triste sur une deuxième feuille de papier ou au tableau. Puis demander aux participants de dire ce qu'ils ont apprécié durant l'atelier et ce qu'ils n'ont pas aimé. On peut faire cela dans le cadre d'une discussion en grand groupe ou de discussions en petits groupes.

*“Quand vous demandez la justice, assurez-vous que vous avancez avec dignité et discipline, en utilisant seulement l'arme de l'amour. Qu'aucun homme ne vous abaisse au point que vous le haïssez. Evitez toujours la violence. Si vous succomez à la tentation d'utiliser la violence dans votre lutte, les générations qui ne sont pas encore nées recevront une longue nuit désolée d'amertume et ce que vous léguerez surtout au futur sera un règne infini de chaos insensé.”*

Martin Luther King Jr., extrait du sermon "The Most durable Power", 1956.

**Tableaux de graffitis:** Une manière d'avoir un feedback tout au long de l'atelier, c'est de préparer des tableaux de graffitis qui sont des posters, des tableaux de conférence ou des tableaux noirs sur lesquels les participants peuvent écrire leurs commentaires, leurs observations, réactions, idées ou émotions. Ils peuvent le faire anonymement ou écrire leur nom, comme ils veulent. On peut mettre des sujets en titre, comme "Je n'ai pas aimé ...", "J'ai aimé ...", "Suggestions pour le contenu du cours", "Suggestions pour les locaux". Si les tableaux de graffitis sont utilisés tous les jours, on peut demander à des volontaires d'analyser les commentaires pour trouver l'impression générale et l'expliquer au grand groupe le lendemain matin. Cela vous donnera l'occasion d'utiliser le feedback pour dire si vous pouvez et comment vous voulez répondre aux suggestions (Pretty et al., 1995, p. 210).

**Chapeau à problèmes.** Si vous voulez donner aux individus une occasion de discuter de problèmes immédiats auxquels ils sont confrontés, de manière anonyme et constructive, vous pouvez utiliser un "Chapeau à problèmes". Chacun décrit brièvement sur un papier un problème particulier qu'il a, en complétant la phrase: "J'ai des problèmes avec ..." Les participants ne doivent pas mentionner de noms mais décrire les problèmes en général. Les papiers sont pliés et mis dans un chapeau, une coupe, ou un autre récipient. Une fois que tous les papiers ont été ramassés, on fait passer le chapeau et chaque participant prend un papier. S'ils tirent le leur, ils le remettent et en prennent un autre. Après quelques minutes de réflexion, commencer avec quelqu'un (un volontaire ou le formateur) et lui demander de lire le problème tout haut et d'offrir brièvement une suggestion sur la manière dont la personne pourrait résoudre le problème. Continuer tout autour du cercle. Tout le monde devra seulement écouter et ne pas faire de commentaires sur les suggestions (Brandes et Phillips, 1990, in Pretty et al., 1995, p. 216).

## RÉFÉRENCES

- Anderson, Mary**, *Do No Harm: How aid can support peace – or war*, Lynne Rienner, Boulder, CO, 1999
- Asefa, Hizkias**, *Peace and Reconciliation as a Paradigm*, Nairobi Peace Initiative, Nairobi, Kenya, 1993
- Aubel, Judi**, *Participatory Programme Evaluation: A manual for involving stakeholders in the evaluation process*, Catholic Relief Services, Baltimore, MD, 1998
- Awruch, Kevin**, *Culture and Conflict Resolution*, United States Institute of Peace, Washington, DC, 1998
- Ayindo, Babu**, Sam Gbaydee Doe and Janice Jenner, *When you are the Peacebuilder: Stories and Reflections from Peacebuilding in Africa*, Conflict Transformation Programme, Eastern Mennonite University, Harrisonburg, VA, 2001
- Caritas Sierra Leone**, *Community-Based Reconciliation and Trauma healing: Training Manual for Trainers*, printed by Ro-Marrong Ind. Ltd, National Caritas, Freetown, Sierra Leone, 1996
- CRS**, *The Partnership Toolbox; A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue*, Catholic Relief Services, Baltimore, MD, 2001
- Coser, Lewis**, *The Functions of Social Conflict*, The Free Press, New York, 1956
- Curle, Adam**, *Making Peace*, Tavistock Press, London, 1971
- Dugan, Maire**, "A nested Theory of Conflict", *Women in Leadership*, vol. 1(1), 9-20, 1996
- Fisher, Roger and William Ury**, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, Penguin Books, New York, 1981
- Galtung, Johan**, "Violence, peace and peace research", *Journal of Peace Research*, 6(3), pp. 167-191, 1969
- Gardner, Howard**, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, New York, NY, 1985
- Gopin, Marc**, "Forgiveness as an element of conflict resolution in religious cultures: Walking the tightrope of reconciliation and justice" in Mohamed Abu-Nimer (ed), *Reconciliation, Coexistence, and Justice in Interethnic Conflicts: theory and practice*, Lexington Books, New York, NY, 2001
- Grant, Robert**, "Trauma in missionary life", *Missiology*, 23, 71-83, 1993
- Gurr, Ted R.**, *Minorities at Risk: A Global View of Ethnopolitical Conflicts*, United States Institute of Peace, Washington, DC, 1993
- Handy, Charles**, *Understanding Organisations*, Penguin Books, Harmondsworth, UK, 1985
- Herman, Judith**, *Trauma and Recovery*, Basic Books, New York, 1992
- Hope, Anne and Sally Timmel**, *Training for Transformation: A Handbook for Community Workers*, vols. I, II, III, édition révisée, Mambo Press, Gweru, Zimbabwe, 1995
- Irani, George**, "Rituals of Reconciliation: Arab-Islamic perspectives", *Mind and Human Interaction*, vol. 11 (4), 2000
- Johnson, David W, and Frank P. Johnson**, *Joining together: Group Theory and Group Skills*, 4<sup>e</sup> édition, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1991
- Kaner Sam, Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk et Duane Berger**, *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*, New Society Publishers, 1996
- Kraybill, Ron**, *Mediation and Facilitation Training Manual*, Mennonite Conciliation Services, Akron, PA, 1987
- Kumar, Krishna**, *Women and Women's Organisations in Post-Conflict Societies: The Role of International Assistance*, Center For Development Information and Evaluation, US Agency for International Development, Washington, DC, 2000  
[disponible en ligne à <http://www.genderreach.com/updates/1101conference.htm>]
- Lederach, John Paul**, *Preparing for Peace: Conflict Transformation across Cultures*, Syracuse University Press, Syracuse, NY, 1995
- Lederach, John Paul**, *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*, United States Institute of Peace, Washington, DC, 1997
- Macbeth, Fiona and Nic Fine**, *Playing with Fire: Creative Conflict Resolution for Young Adults*, New Society Publishers, Gabriola Island, BC, 1995
- Machel, Graça**, *The Impact of War on Children*, C. Hurst, UK, 2001
- Mandela, Nelson**, *Long Walk to Freedom: The Autobiography of Nelson Mandela*, Little, Brown, Boston, MA, 1994
- Mitchell, Christopher R.**, *The Structure of International Conflict*, St. Martin's Press, New York, 1981
- MCS**, *Mediation and Facilitation Training Manual: Foundations and skills for constructive conflict transformation*, Mennonite Conciliation Services, Akron, PA, 1995
- Nhat Hanh, Thich**, *Being Peace*, Parallax Press, Berkeley, CA, 1987
- Napier, Rodney W. et Matti K. Gershenfeld**, *Groups, Theory and Experience*, Houghton Mifflin, Boston, MD, 1985
- O'Leary, Séan, et Mark Hay**, *Understanding Reconciliation*, N° 033B – Social Awareness Series, LUMKO, Germiston, Afrique du Sud, 2000
- Panagtagbo so Kalinaw: A basic Orientation Manual towards a Culture of Peace for Mindanao Communities*, UNICEF, Philippines, 1998
- Pretty, Jules N.**, Irene Gujit, John Thompson et Ian Scoones, *Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide*, International Institute for Environmental Development Participatory Methodology Series, London, UK, 1995
- Schreiter, Robert J.**, *Reconciliation: Mission and Ministry in a Changing Social Order*, Orbis Books, Maryknoll, NY, 1995
- Schreiter, Robert J.**, *The Ministry of Reconciliation: Spirituality and Strategies*, Orbis Books, Maryknoll, NY, 1998
- Sparks, Allister H.**, *Tomorrow's Another Country: the Inside Story of South Africa's Negotiated Revolution*, Heinemann, London, 1995
- Starken, Brian, CSSp, (éd.)** *Travailler pour la réconciliation, un guide Caritas*, Caritas Internationalis, Le Vatican, 1999
- UNICEF**, *Education for Conflict Resolution: A Training for Trainers Manual*, Education for Development, New York, NY, 1997
- Weber, Richard**, "The group: A cycle from birth to death", *National Reading Book for Human Relations*, National Institute, Washington, DC, 1982
- Wehr, Paul**, *Conflict Regulation*, Westview Press, Boulder, CO, 1979
- Wien, Barbara et Pete Swanson**, *Designing Training Materials: A few of the best practices in the field of conflict resolution*, document présenté au "Best Practice Symposium", United States Institute for Peace, Washington, DC, 2000
- Wood, Julia T.**, *Communication Mosaics: An Introduction to the Field of Communication*, 2<sup>e</sup> éd., Wadsworth/Thomson Learning, Belmont, CA, 2001
- Woroniuik, Beth**, "Mainstreaming a gender perspective", in Luc Reyhler et Thania Paffenholz (éd.) *Peacebuilding: A Field Guide*, Lynne Rienner Publishers, Inc, Boulder, CO, 2001

**Note:** Toutes les références marquées "2001/ comm. pers." font référence à des idées présentées à la consultation du 27 janvier 2001 avec des formateurs experts en éducation de la paix, à Baltimore, MD.

## ANNEXE A: RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

### Contenu

Communication, analyse et résolution de conflits  
Évaluation  
Genre, jeunesse et guerre  
Médias et communication dans l'édification de la paix  
Non-violence et plaidoyer  
Édification de la paix  
Réconciliation  
Formation de formateurs  
Traumatisme

### Ressources complémentaires

La liste de ressources contenue dans cette annexe est prévue pour compléter la liste de références de ce manuel, la bibliographie dans *Travailler pour la réconciliation: un guide Caritas* (pp. 122-124) et Organisations travaillant dans la résolution de conflits (pp. 94-111).

### Communication, analyse et résolution de conflits

#### ARTICLES ET LIVRES

**Androlini, Samam Naraghi**, *Women and the Peace Table: Making a difference*, United Nations Development Fund for Women, New York, NY, 2000. Disponible en ligne sur

<http://www.undp.org/unifem/peacebook.html>

**Augsburger, David W.**, *Conflict Mediation across Cultures: Pathways and Patterns*, Westminster/John Knox Press, Louisville, KY, 1992

Cet ouvrage contient des histoires de médiation dans différents contextes culturels.

**Bush, Robert A. Baruch et Joseph P. Folger**, *The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 1994

Cet ouvrage donne des arguments pour l'utilisation de deux principes – l'habilitation (empowerment) et la reconnaissance – pour guider les efforts de médiation

**Fisher, Roger, William Ury et Bruce Patton**, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, 2e édition, Penguin Books, New York, 1991

**Folger, Joseph, Marshall Scott Poole et Randall K. Stutman**, *Working through Conflict: Strategies for Relationships, Groups and Organisations*, 4e édition, Longman, New York, 1997

Cet ouvrage donne une perspective de communication sur le conflit et la résolution de conflits

**Mitchell, Christopher et Michael Banks**, *Handbook of Conflict Resolution: The Analytical Problem-solving*

*Approach*, Pinter, London et New York, 1996

**Moore, Christopher W.**, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, 2e édition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 1996

Cet ouvrage donne une vue d'ensemble détaillée de la médiation dans un contexte occidental.

**Said, Abdul Aziz, Nathan Funk et Ayse S. Kadayifci, éd.**, *Peace and Conflict Resolution in Islam: Precepts and Practice*, University of America Press, Lanham, MD, 2001

Cet ouvrage contient des articles sur la résolution de conflits dans un contexte islamique.

**Sampson, Cynthia**, "Religion and peacebuilding", in *Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques*, I.W. Zartman et J. L. Rasmussen (éd.), United States Institute of Peace Press, Washington, DC, 1997

Cet article donne des études de cas sur des activités de résolution de conflits par des acteurs religieux et sur leur rôle partout dans le monde.

**Schoenhaus, Robert M.**, *Conflict Management Training: Advancing Best Practices*, United States Institute of Peace, Washington, DC., 2001

**Spindel, Cheywa, Elisa Levy, Melissa Connor**, *With an End in Sight: Strategies from the UNIFEM Trust Fund to Eliminate Violence Against Women*, United Nations Development Fund for Women (UNIFEM), 2000

L'ouvrage intégral (132 pages) est disponible gratuitement sur Internet.

<http://www.unifem.undp.org/public/tfbook>

*What Women Do in Wartime: Gender and Conflict in Africa*, **Meredeth Turshen et Clotilde**

Twagiramariya (éds), Zed Books, New York, NY, 1998

Zartman, I. William (éd), *Traditional Cures for Modern Conflicts: African Conflict "Medicine"*, Lynne Rienner, Boulder, CO, 2000

#### MATÉRIELS DE FORMATION

Ceres – Diakonia Bolivia – 2000, *Manual para el facilitador en resolución de conflictos*  
Fax (591-4)2931 45. E-mail: ceres@albatros.cnb.net.  
Casilla 949 Cochabamba – Bolivia

Mennonite Central Committee, Programme du Liban, *Selected Conflict Resolution Articles: Practical Exercises in Conflict Resolution* (Arabe). On peut se le procurer auprès du Réseau Libanais de Résolution de Conflits (abaliam@lcp.org.lb) ou du Comité Central Mennonite, Programme du Liban

Medienkoffer Konfliktbearbeitung, Schweizerisches Rotes Kreuz/Stiftung Bildung und Entwicklung, 2000. Contient une grande variété de matériels pratiques de formation et de vidéos sur la transformation de conflit ainsi que les références d'autres matériels de formation. Disponible auprès de Stiftung Bildung und Entwicklung, Monbijoustrasse, 31, Postfach 8366, Bern  
(info@bern.globaleducation.ch)

UNESCO/FAWE *Training Module for Education for A Culture of Peace*, disponible en ligne à [genie2.sched.pitt.edu/genie-crises-link/pr/fawe.html](http://genie2.sched.pitt.edu/genie-crises-link/pr/fawe.html), janvier 1999

UNESCO et l'International Peace Research Association (IPRA), manuel de formation disponible en arabe.

#### SITES INTERNET

ACCORD, Durban, Afrique du Sud  
<http://www.accord.org.za>

Berghof Research Center for Constructive Conflict Management  
[www.berghoff-center.org](http://www.berghoff-center.org)

Carter Center  
[www.emory.edu/CARTER\\_CENTER](http://www.emory.edu/CARTER_CENTER)

Coexistence Initiative  
[www.coexistence.net](http://www.coexistence.net)

Conflict Prevention and Post-Conflict Reconstruction Network (réseau CPR)  
[www.cpr-network.org](http://www.cpr-network.org)

Conflict Resolution Consortium, University of Colorado  
[www.colorado.edu/conflict](http://www.colorado.edu/conflict)

Conflict Transformation Programme (CTP), Eastern Mennonite University  
[www.emu.edu/ctp](http://www.emu.edu/ctp)

CRInfo, financé par la Fondation Hewlett,  
<http://www.crinfor.org>

European Centre for Common Ground  
[www.eccgonline.org](http://www.eccgonline.org)

European Platform for Conflict Prevention and Transformation

[www.euroconflict.org](http://www.euroconflict.org)

Forum for Early Warning and Early Response  
[www.fewer.org](http://www.fewer.org)

Initiative on Conflict Resolution and Ethnicity (INCORE), University of Ulster  
[www.incore.ulst.ac.uk](http://www.incore.ulst.ac.uk)

Interconflict  
[www.conflict.com](http://www.conflict.com)

International Alert  
[www.international-alert.org](http://www.international-alert.org)

Japan Center for Preventive Diplomacy (JCPD) et Japan Institute of International Affairs (JIJA), *Annuaire des organisations de prévention de conflit en Asie et dans le Pacifique*  
<http://www.dwcw.org>

Life and Peace Institute, Uppsala, Suède  
[www.life-peace.org](http://www.life-peace.org)

Mediate.com, US  
[www.mediate.com](http://www.mediate.com)

Peace and Security Funders Group. Liste de sites web d'organisations  
<http://www.peaceandsecurity.org/websites.htm>

Responding to Conflict, Birmingham, UK  
[www.respond.org](http://www.respond.org)

Search for Common Ground, Washington, DC  
[www.searchforcommonground.org](http://www.searchforcommonground.org)

Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI)  
[www.sipri.se](http://www.sipri.se)

United Nations  
[www.un.org](http://www.un.org)

#### VIDÉOS

**Caritas Australia**, *Undercurrents: Conflict Resolution and Peace Building*, 23 minutes (VHS)

Comprend une discussion des principaux concepts de l'édification de la paix, une description de quelques initiatives d'édification de la paix de Caritas/Australie au Timor Oriental et une discussion des relations entre la religion et le conflit et entre la religion et l'édification de la paix.

## Evaluation

#### ARTICLES ET LIVRES

**Bush, Kenneth**, "A measure of peace: peace and conflict impact assessment (PCIA) of development projects in conflict zones", International Research Centre, Ottawa, ON, 1998  
Disponible en ligne à [www.idrc.ca/peace](http://www.idrc.ca/peace)

**Patton, M.Q.**, *Utilization-focused Evaluation*, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1986

**Spencer, Tanya**, *Preliminary Synthesis of Peacebuilding Evaluations*, Humanitarian Policy Group, ODI, London, UK, 1998

**Spencer, Tanya**, "A synthesis of evaluations of peacebuilding activities undertaken by humanitarian agencies and conflict resolution organisations", *Active Learning Network on Accountability and Performance in Humanitarian Assistance*, ODI, London, UK, 1998

#### MATÉRIELS DE FORMATION

*Local Capacities for Peace Project: Trainer's Manual*, Collaborative for Development Action, Cambridge, MA, 1999

#### SITES INTERNET

Global Excellence in Management (GEM) Initiative, Center on Social Innovations in Global Management, Case Western Reserve University. Site Web sur le Questionnement Appréciatif:  
<http://www.geminitiative.org>

Taos Institute, Taos, Nouveau Mexique, Site Internet sur le Questionnement Appréciatif:  
[www.taosinstitute.org](http://www.taosinstitute.org)

## Genre, jeunesse et guerre

#### ARTICLES ET LIVRES

**Machel, Graça**, "The impact of armed conflict on children: a critical review of progress made and obstacles encountered in increasing protection for war-affected children", Conférence Internationale sur les enfants affectés par la guerre, Winnipeg, CA, septembre 2000

<http://unifem.undp.org/machelrep.html>;

<http://www.waraffectedchildren.gc.ca/machel->  
(dossier PDF, disponible en français et en anglais)

**McKay, Susan et Dyan Mazurana**, *Raising Women's Voice for Peacebuilding: Vision, Impact and Limitations of Media Technologies*, International Alert, Women Building Peace Campaign, Londres, UK, 2001

**Nations Unies**, "Women 2000, Sexual Violence and Armed Conflict", United Nations Response Division for the Advancement of Women, Department of Economic and Social Affairs, avril 1998

United States Agency for International Development, Center for Development Information and Evaluation, Rapport de la Conférence sur le conflit entre les états et les femmes, Washington, DC, 12-13 décembre 2000

#### SITES INTERNET

Base de données pour recherche et échange d'informations générales de copies de ressources en ligne ou sur papier  
[www.genie.ids.c.uk](http://www.genie.ids.c.uk)

Nations Unies, éducation à la paix  
[www.un.org/cyberschoolbus/peace/index.asp](http://www.un.org/cyberschoolbus/peace/index.asp)

The Global Campaign for Peace Education  
[www.jpdc.org/pe/campaignnews.htm](http://www.jpdc.org/pe/campaignnews.htm)

The Strange War: Stories for a Culture of Peace

La collection d'histoires pour enfants et jeunes de Martin Auer, célèbre écrivain autrichien, pour parler de la guerre et de la paix.

[www.peaceculture.net](http://www.peaceculture.net)

Teaching Tolerance

[www.tolerance.org/teach/index.jsp](http://www.tolerance.org/teach/index.jsp)

UNESCO Peace Pack, Associated Schools Project Network

[www.unesco.org/education/eduprog/asp/peace.htm](http://www.unesco.org/education/eduprog/asp/peace.htm)

UNICEF

Page Internet de Voices of Youth

[www.unicef.org/voy/meeting/war/warhome.html](http://www.unicef.org/voy/meeting/war/warhome.html)

UNICEF

Informations sur l'impact de la guerre sur les enfants et les femmes, comprend un rapport sur l'impact des conflits armés sur les enfants

[www.unicef.org/graca/](http://www.unicef.org/graca/)

UNICEF USA

"Kids helping Kids – Activities and Resources for Teaching Peace", disponible en espagnol et en anglais  
[www.unicefusa.org/issues96/sep96/guide/English/html](http://www.unicefusa.org/issues96/sep96/guide/English/html)

Womenwatch: Le portail Internet de l'ONU sur l'avancement et l'habilitation des femmes

[www.un.org/womenwatch/index.html](http://www.un.org/womenwatch/index.html)

Women Building Peace: La campagne internationale de promotion du rôle de la femme dans l'édification de la paix

[www.international-alert.org/women/default.html](http://www.international-alert.org/women/default.html)

## Médias et communication dans l'édification de la paix

#### ARTICLES ET LIVRES

**Baumann, Melissa et Hannes Siebert**, "Journalists as mediators", in Reychler, Luc et Thania Paffenholz (éds), *Peacebuilding: A Field Guide*, Lynne Rienner, Boulder, CO, 2001

**Garner, Ellen**, "The role of media in conflicts", in Reychler, Luc et Thania Paffenholz (éds), *Peacebuilding: A Field Guide*, Lynne Rienner, Boulder, CO, 2001

**Hieber, Loretta**, *Reaching Populations in Crisis, a Guide to Developing Media Projects in Conflict Situations*, Lifeline Media, 2001. Examine le changement dans le rôle des médias dans les zones de conflit et de crise.

Disponible en ligne à

[www.hi-touch.ch/downloads/LifeLine%20Media.pdf](http://www.hi-touch.ch/downloads/LifeLine%20Media.pdf)

**Peters, Bettina**, "Seeking truth and minimizing harm", in Reychler, Luc et Thania Paffenholz (éds), *Peacebuilding: A Field Guide*, Lynne Rienner, Boulder, CO, 2001

## Non-violence et plaidoyer

#### ARTICLES ET LIVRES

**Luther King Jr. Martin**, *Why We Can't Wait*, Mentor Books, New York, 1964

**McManus, Philip et Gerald Schabach (éds),** *Relentless Persistence: Nonviolent Action in Latin America*, New Society Publishers, Philadelphie, PA, 1990

**Rosenberg, M.,** *Nonviolent Communication – A Language of Compassion*, Puddle Dancer Press, Del, mars 1999

**Sharp, Gene,** *Civilian-Based Defense*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1990

**Wink, Walter (éd),** *Peace is the Way: Writings on Nonviolence from the Fellowship of Reconciliation*, Orbis Press, Maryknoll, NY

#### MATÉRIELS DE FORMATION

**CARE,** *Benefits Harms Handbook and Facilitation Manual*, Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc. (CARE), 151 Ellis Street NE, Atlanta, Georgia, 2001

**Cedpa,** *Advocacy: Building Skills for NGO Leaders*, the Centre for Development and Population Activities, Suite 100, 1400 Sixteenth Street NW, Washington, DC, 1999

**Cohen, David, Rose de la Vega, Gabrielle Watson,** *Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide*, Kumarian Press, en association avec Oxfam et l'Advocacy Institute, 2001

**Holloway, Richard et Brenda Tambabamba Liswaniso,** *Trainer's Guide: How Zambian NGOs Can Use Advocacy as a Strategy to Advance their Missions*, Pact, Zambia, 1999

#### SITES INTERNET

Pace e Bene Franciscan Nonviolence Center  
[www.paceebene.org/index.html](http://www.paceebene.org/index.html)

Pax Christi International  
[www.paxchristi.net](http://www.paxchristi.net)

Peace Brigades International  
[www.peacebrigades.org](http://www.peacebrigades.org)

Quaker Peace and Social Witness  
[www.quaker.org.uk](http://www.quaker.org.uk)

## Edification de la paix

#### ARTICLES ET LIVRES

**Bush, Kenneth D. et Diana Saltarelli, (éds),** *The Two Faces of Education in Ethnic Conflict: Towards a Peacebuilding Education for Children*, UNICEF, Florence, Italie, 2001

Disponible en ligne sur <http://www.unicef.org/publications/pdf/insigh4.pdf>

**Carment, David et Albrecht Schnabel,** *Building Conflict Prevention Capacity: Methods, Experiences, Needs*, rapport d'une série de séminaires organisés par le United Nations University's Conflict Prevention Project durant tout le mois de novembre 2000  
Ce rapport peut être trouvé sur  
[www.unu.edu/p&g/conflict/cp-capacity.pdf](http://www.unu.edu/p&g/conflict/cp-capacity.pdf)

**Diamond Louise et John McDonald,** *Multi-track Diplomacy: A Systems Approach to Peace*, 3<sup>e</sup> édition, Kumarian Press, West Hartford, CT, 1996

Cet ouvrage présente neuf catégories différentes d'acteurs travaillant pour la paix. Il contient des listes d'organisations et d'individus travaillant dans chacune des neuf catégories, ainsi que les informations pour contacter ces groupes.

**Gass, Thomas et Geert van Dok,** *Alliances for Peace: A Position Paper issued by Caritas Switzerland on Crisis Prevention, Conflict Resolution and Peacebuilding in International Development Cooperation*, Caritas Publication, Lucerne, Suisse, 2000

**Gopin, Marc,** *Between Eden and Armageddon: The Future of World Religions, Violence and Peacemaking*, Oxford University Press, Oxford et New York, 2000  
Cet ouvrage présente les traditions juives de résolution de conflit.

**Herr, Robert et Judy Zimmermann Herr (éds.),** *Transforming Violence: Linking Local and Global Peacemaking*, Herald Press, Scottdale, PA, 1998

Cet ouvrage présente de nombreuses études de cas sur des efforts chrétiens dans l'édification de la paix.

**Ramsbotham, Olivier et Tom Woodhouse,** "Towards a peacebuilding framework", *New Routes*, 24-29 February, Life and Peace Institute, 1999. Cet article propose un cadre conceptuel pour faire l'édification de la paix.

**Reychler, Luc et Thania Paffenholz (éd.)** *Peacebuilding: A Field Guide*, Lynne Rienner Publishers, Inc, Boulder, CO, 2001

Cet ouvrage édité contient de nombreux articles sur divers sujets dans le cadre de l'édification de la paix (par ex. le genre et l'édification de la paix, les types de médiation, le développement et l'édification de la paix).

**Sampson, Cynthia et John Paul Lederach,** *From the Ground Up: Mennonite Contributions to International Peacebuilding*, 1997

Cet ouvrage offre différents exemples d'édification de la paix Mennonite.

#### SITES INTERNET

African Peace Centres

Ce site donne la liste de toute une gamme de centres africains pour l'éducation et la formation, le plaidoyer et la mobilisation de fonds pour la paix  
[www.peace.c/africa.htm](http://www.peace.c/africa.htm)

ALNAP Base de donnée sur les ressources utiles  
Une source d'informations en ligne développée pour faciliter le partage de sources d'information sur l'amélioration de la responsabilité et de la qualité de l'action humanitaire  
[www.alnap.org](http://www.alnap.org)

Canadian Peacebuilding Coordinating Committee (aussi disponible en français)  
<http://www.cpcc.ottawa.on.ca>

Canadian International Development Agency,

Condensé d'outils d'édification de la paix

[www.acdi-cida.gc.ca/peace](http://www.acdi-cida.gc.ca/peace)

Catholic Relief Services

[www.catholicrelief.org](http://www.catholicrelief.org)

The Conflict Prevention and Post-conflict Reconstruction (CPR) Network

Un groupe informel de directeurs d'organisations donatrices et des Nations Unies qui cherchent à améliorer son efficacité opérationnelle et sa coordination sur la gestion des conflits et l'édification de la paix

[www.cpr-network.org](http://www.cpr-network.org)

The Institute for Multi-Track Diplomacy

[www.igc.apc.org/imtd](http://www.igc.apc.org/imtd)

International Fellowship of Reconciliation's Women Peacemakers Programme

<http://www.wifor.org/wpp/index.htm>

International Peace Academy

<http://www.jpacademy.org>

International Peace Research Association

<http://www.uwm.edu/Dept/peac>

United States Institute of Peace Religion and peacemaking web links

[www.usip.org/library/topics/rp.html](http://www.usip.org/library/topics/rp.html)

Peacebuilding Programme, The International Development Research Centre

[www.idrc.ca/peace](http://www.idrc.ca/peace)

Wartorn Societies Project, UN Research Institute for Social Development

<http://www.unrsd.org/wsp>

Working in Conflict Zones Programme, University of Bradford

<http://www.brad.ac.uk/acad/confres/wiczp.html>

World Council of Churches (WCC)

Visions for Peace – Voices of Faith – Behind the News, bulletin disponible sur le site Internet

[www.wcc-coe.org/wcc/behindthenews](http://www.wcc-coe.org/wcc/behindthenews)

## Réconciliation

### ARTICLES ET LIVRES

**Abu-Nimer, Mohammed (éd)**, *Reconciliation, Coexistence, and Justice in Interethnic Conflict: Theory and Practice*, Lexington Books, New York, NY, 2001

**Assefa, Hizkias**, *Peace and Reconciliation as a Paradigm: Philosophy of Peace and its Implications on Conflict, Governance and Economic Growth in Africa*, Nairobi Peace Initiative, Nairobi, Kenya, 1993

**Helmick, Raymond G., SJ. et Rodney L. Petersen**, *Forgiveness and Reconciliation: Religion, Public Policy, and Conflict Transformation*, Templeton Foundation Press, Radnor, PA, 2001

**Schreiter, Robert J**, *The Ministry of Reconciliation: Spirituality and Strategies*, Orbis Books, Maryknoll, NY, 1998

### SITES INTERNET

International Fellowship of Reconciliation  
[www.ifor.org](http://www.ifor.org)

## Formation de formateurs

### ARTICLES ET LIVRES

**Pike, Bob et Solenn, Lynn**, *50 Creative Training Openers and Energizers: Innovative Ways to Start your Training with a BANG!* Jossey-Bass, San Francisco, 2000

**Stern, Nancy et Payment, Maggi**, *101 Stupid Things Trainers Do To Sabotage Success*, Richard Chang Associates, Irvine, 1995

**Sugar, Steve**, *Games That Teach: Experimental Activities for Reinforcing Training*, Jossey-Bass, San Francisco, 1998

**Vella, Jane**, *Learning to Listen; Learning to Teach: The Power of Dialogue in Educating Adults*, Jossey-Bass, San Francisco, 1994

**Vella, Jane**, *Training through Dialogue: Promoting Effective Learning and Change with Adults*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995

**Vella, Jane, Paula Berardinelli et Jim Burrow**, *How Do They Know They Know? Evaluating Adult Learning*, Jossey-Bass, San Francisco, 1998

### MANUELS DE FORMATION

**Cedpa**, *Training Trainers for Development*, Center for Development and Population Activities, Suite 100, 1400 Sixteenth Street NW, Washington, DC, 1995

### SITES INTERNET

Facilitation Factory, activités de facilitation et définitions <http://www.facilitationfactory.com/>

## Traumatisme

### ARTICLES ET LIVRES

**Grant, Robert**, "Trauma in missionary life", *Missiology*, 23, 71-83, 1995

**Herman, Judith**, *Trauma and Recovery*, Basic Books, New York, 1992

**Marsella, Anthony J., Matthew J. Friedman, Ellen T. Gerrity et Raymond Scurfield (éds)**, *Ethnocultural Aspects of Posttraumatic Stress Disorder: Issues, Research, and Clinical Applications*, APA Books, Washington, 2001

### MATÉRIELS DE FORMATION

**Caritas, Sierra Leone**, *Community-Based Reconciliation and Trauma Healing: Training Manual for Trainers*, imprimé par Ro-Marong Ind. Ltd, Caritas Nationale, Freetown, Sierra Leone, 1996

**Hart, Barry, James N. Doe et Sam Gbaydee Doe**, *Trauma Healing and Reconciliation Training Manual*, CHAL, Liberia, 1993

### SITES INTERNET

American Psychological Association (APA)

Signes précurseurs de stress lié au traumatisme

<http://www.apa.org/practice/pstd.html>

Pages d'information sur le traumatisme de David Baldwin

<http://www.trauma-pages.com/>

Hope Morrow's Trauma Central

<http://home.earthlink.net/~hopefull/>

National Center for PTSD

<http://www.ncptsd.org/>

## ANNEXE B: ETUDES DE CAS RÉGIONALES

### Contenu

Comment utiliser les études de cas

Etudes de cas de contexte

Afrique: Dispute propriétaires/ locataires à Kibera

Afrique: La rébellion au Nord du Mali

Afrique: Les femmes et le conflit au Rwanda

Asie: Aligarh

Moyen-Orient Afrique du Nord: Le geste courageux d'un ancien chef de milice

Etudes de cas de programmation

Afrique: Réconciliation en Sierra Leone

Asie: Caritas au Timor Oriental

Amérique du Nord: L'espoir est quelque chose que l'on fait

Océanie: Le Beingi est battu

Etudes de cas de contexte et de programmation

Asie: Du porridge pour le District de Vanni

Europe: Programmation en Croatie

Amérique Latine: Un espace pour bâtir la confiance au milieu du conflit armé en

Colombie

Amérique Latine: L'Eglise au Pérou et le processus de réconciliation

Océanie: Le conflit de Bougainville

Océanie: Faire la paix entre des tribus en guerre

### Comment utiliser les études de cas contenues dans cette Annexe

Cette annexe contient un certain nombre d'études de cas venant des différentes régions de Caritas. Chacune d'entre elles a été rédigée par un employé de Caritas ou un partenaire. Ces cas comprennent des descriptions de conflits dans des villages comme dans des pays. Ils sont conçus pour être utilisés dans des activités spécifiques contenues dans le manuel, comme cela est indiqué dans les activités. La plupart des activités sont contenues dans les Modules 3, 4 et 6, qui se concentrent sur le contexte ou l'analyse de conflit et l'analyse, la conception et l'évaluation des programmes. Il y a trois types d'études de cas qui ont chacune un objectif différent: Les études de cas de contexte, les études de cas de programmation et les études de cas de contexte et de programmation.

Les cas de contexte s'intéressent au contexte du conflit. Ils sont surtout prévus pour l'analyse du conflit ou du contexte ou pour aider les participants à réfléchir à la manière de concevoir des programmes d'édification de la paix correspondant à un contexte différent.

Les cas de programmation sont utilisés pour aider les participants à réfléchir à la manière de concevoir et d'évaluer des programmes d'édification de la paix.

Les cas de contexte et de programmation contiennent des éléments des deux catégories ci-dessus et peuvent être utilisés pour les deux objectifs. Ils ont souvent des informations moins détaillées sur le contexte et/ ou sur les programmes.

Il est important de noter qu'aucune étude de cas ne fournit toutes les informations sur un conflit ou un programme. Même dans la réalité, on n'a souvent que des informations partielles sur une situation, mais on utilise les informations dont on dispose pour concevoir ou évaluer un programme ou pour analyser les sources du conflit. Une partie du programme peut être de trouver des informations complémentaires pour améliorer ou modifier le programme. (c'est ce qu'on appelle aussi "l'évaluation de processus". Pour plus d'informations, cf. Module 6 sur l'analyse, la conception et l'évaluation de programmes.)

On pourra aussi utiliser cette annexe dans un autre but. Elle comprend des exemples de programmation de Caritas. Cela a pour but de stimuler une réflexion créative sur l'édification de la paix ainsi que de partager des informations et d'encourager la formation de réseaux entre les régions de Caritas. Ces cas peuvent aussi être utilisés conjointement avec d'autres types d'activités. Par exemple, l'étude de cas de Caritas au Timor Oriental illustre certains des dilemmes présentés dans l'activité 2.5, "Vérité, justice, paix et miséricorde".

Enfin, si les cas fournis ci-dessous ne correspondent pas à vos besoins particuliers, vous pouvez ajouter vos propres études de cas, de programmation et/ ou de contexte, pour les utiliser plus tard.



*Etude de cas de contexte: Afrique*  
**DISPUTE PROPRIETAIRES/ LOCATAIRES A KIBERA**  
*Rédigé par Peter Weke, Caritas Kenya*

Kibera est l'un des plus grands bidonvilles du monde. Il abrite plus de 700.000 personnes vivant dans la pauvreté, dont beaucoup n'ont pas de travail. Il est situé dans la banlieue de Nairobi, pas très loin des casernes de l'armée à Langata. Depuis des années, ce lieu est peuplé principalement de deux tribus, les Nubiens et les Luos. Les deux tribus sont d'origine nilotique, originaire du Soudan et, jusqu'à récemment elles vivaient au Kenya sans aucun conflit. Une nuit, de très violents combats eurent lieu. Plusieurs maisons furent brûlées et il y eut de nombreux blessés. Plusieurs personnes furent tuées.

#### **ORIGINE**

La plupart des propriétaires de Kibera sont de la communauté nubienne tandis que la majorité des locataires sont luos. Historiquement, les Nubiens furent implantés là par le gouvernement colonial après la première guerre mondiale. La raison en était qu'ils ne pouvaient pas retourner au Soudan, leur pays d'origine. Le gouvernement colonial alloua des terres, y compris les terres de Kibera, aux Nubiens. Plus tard, les Luos vinrent à Nairobi depuis leurs régions rurales d'origine pour chercher du travail. Ils vivaient à Kibera comme locataires. La plupart d'entre eux trouvèrent divers emplois dans les zones industrielles et au chemin de fer comme "travailleurs temporaires", avec un salaire de misère. Ils ne pouvaient pas se permettre de bons logements et la seule alternative était de trouver refuge dans les bidonvilles. Les gens qui travaillaient mais ont perdu leur emploi sont connus sous le nom de "retrenchees" ("restreints"). La plupart d'entre eux vivent dans les bidonvilles de Nairobi et survivent grâce à des petits travaux, comme le démarchage. Souvent, ils ne réussissent pas à joindre les deux bouts.

Durant ce temps, les propriétaires nubiens construisaient des logements de bidonvilles pour les louer. C'est ainsi que ces deux communautés commencèrent à vivre ensemble, dans une relation d'interdépendance. Les Nubiens fournissaient les baraques à louer et les Luos y vivaient comme locataires. Avec les années, les Nubiens amassèrent une richesse importante grâce à cette relation. Certains exigeaient des loyers exorbitants qui étaient inabordables pour les "retrenchees". Cependant, les deux parties étaient importantes dans cette relation, parce qu'elles en bénéficiaient toutes les deux. Cette coexistence pacifique a duré de nombreuses années jusqu'à récemment. Le Président ordonna alors une réduction du loyer et demanda aux locataires de ne pas payer jusqu'à ce que ce ne soit fait.

Le Kenya traverse une période difficile du point de vue économique. De nombreuses personnes réussissent tout juste à survivre. C'est pourquoi le Président du Kenya a demandé aux propriétaires de baisser les loyers pour les pauvres qui vivaient dans les bidonvilles, ce qui déclencha le conflit de Kibera. Sa déclaration indiquait que personne ne devait payer de loyer pour sa maison puisque le terrain appartenait au gouvernement et que personne ne pouvait donc s'en dire propriétaire. La directive du Chef de l'Etat conduisit à une situation de confusion et de chaos où les locataires refusaient de payer leur loyer tandis que les propriétaires collaboraient avec le Chef de la zone qui insistait pour toucher les loyers. La situation mena à des combats sanglants entre les locataires et les propriétaires et la police fut appelée pour rétablir l'ordre.

Cependant, celui-ci ne dura pas. Certains politiciens locaux profitèrent de la situation pour faire des déclarations enflammées en prévision des élections générales de l'année prochaine. Certains hommes d'affaire pensèrent aussi que c'était l'occasion de prendre possession de la terre puisque les résidents étaient forcés de fuir pour sauver leur vie. L'administration provinciale locale contribua aussi au conflit en n'agissant pas pour réconcilier les parties en conflit.

#### **LA SITUATION ACTUELLE**

Actuellement, on pense que 10 personnes sont mortes et des dizaines gravement blessées.

Au moins dix maisons ont été incendiées et des biens de valeur inconnue ont été détruits. Jusqu'à présent, l'Administration Provinciale a déclaré le bidonville zone interdite. Le Commissaire Provincial, dans sa dernière déclaration, après un survol de la zone en hélicoptère, promet qu'une étude des bidonvilles était en cours et que le Gouvernement était en train d'établir les périmètres de la terre qui avait été allouée à la communauté nubienne à l'époque coloniale. Une fois que les limites seront établies, l'Administration Provinciale et les chefs de la communauté décideront s'il faut allouer un titre de propriété communautaire ou individuel. Ces chefs de la communauté sont des représentants choisis de chaque communauté – des conseillers de zones et des chefs. Ils sont en contact avec les gens qui vivent à Kibera et comprennent leurs problèmes.

#### **TENTATIVES POUR RÉSOUDRE LE CONFLIT**

Comme cela a été mentionné dans les journaux, le Député local s'est rendu dans le bidonville pour aider à réconcilier les groupes hostiles. Mais, comme il est Luo, il fut considéré comme soutenant sa tribu. A la suite de sa visite, il y eut des combats importants entre les Nubiens et les Luos. L'argument des Nubiens est que le député, qui est aussi ministre, est considéré comme travaillant à un plan destiné à évincer les Nubiens pour que le terrain ne soit occupé que par les Luos. De plus, les Nubiens insistent qu'ils ont été installés là par le gouvernement colonial à la fin de la première guerre mondiale et qu'ils ne peuvent pas partir.

Il n'y a pas eu d'interventions significatives des ONG. L'administration provinciale et le député local ont essayé de jouer le rôle de médiateurs entre les deux parties et le calme revient lentement. Certaines organisations ont apporté une aide en vivres et autres denrées de première nécessité. Parmi elles, il y avait Caritas/ Nairobi, People for Peace in Africa et la Société kenyane de la Croix Rouge. Le gouvernement a aussi essayé de réconcilier les gens par l'intermédiaire de l'administration provinciale. Cela fut tout d'abord rejeté par les gens parce que beaucoup croyaient que c'était le gouvernement qui avait incité à la violence. La plupart des gens qui campaient dans la concession de l'Officier du District sont retournés chez eux. Les unités anti-émeutes de la police qui avaient été déployées se sont retirées.

Les propriétaires et les locataires négocient actuellement pour arriver à une solution juste et de nombreuses personnes croient qu'on en arrivera bientôt à une coexistence pacifique.



#### ***Etude de cas de contexte: Afrique*** **LA REBELLION AU NORD DU MALI** ***Rédigé par Théodore Togo, Caritas/ Mali***

Bien que le conflit ait démarré dans les années 1960, la période actuelle du conflit dans le Nord du Mali a commencé avec la rébellion touarègue de 1990 à 1995. Le problème complexe de la rébellion touarègue a fortement affecté l'unité et l'intégrité de toute la nation malienne. Le conflit a posé des problèmes de sécurité et de développement et a été considéré comme une guerre entre les communautés blanche et noire.

#### **SITUATION GÉOGRAPHIQUE ET POPULATION DU NORD**

Le Mali a une population d'environ 10 000 000 d'habitants de différentes ethnies. Il y a huit régions administratives: Kayes, Bamako, Sikasso, Ségou, Mopti, Gao, Kidal et Tombouctou. Une grande partie des 1 241 021 km<sup>2</sup> du pays se trouve dans le désert sahélien.

Les régions administratives de Gao, Kidal et Tombouctou appartiennent au Nord. Ces régions sont les zones défavorisées du pays. La population est composée de nomades (Arabes, Touaregs, Peuls) et d'agriculteurs (Songhaïs, Armas, pêcheurs Sorkas, Somonos, Bozos et Bambaras).

La terre et l'interdépendance entre l'agriculture et l'élevage ont forcément mis en contact les différents groupes ethniques de la région. Ils ont des relations matrimoniales et culturelles qui rapprochent les paysans et les éleveurs. Ici, le concept de groupe minoritaire peut s'appliquer aux ethnies blanches et noires et aux paysans comme aux nomades.

## LA PREMIÈRE RÉBELLION SOUS LA PREMIÈRE RÉPUBLIQUE (1960-1968)

Au début, les populations du Nord vivaient une vie très coopérative. Ils étaient parmi les meilleurs en agriculture et en artisanat et avaient de bonnes relations commerciales avec le Niger, un pays voisin. En 1963 une révolte touarègue eut lieu à Kidal. La révolte fut interprétée à tort comme une rébellion. La région fut placée sous administration militaire après une intervention brutale de l'armée. Cela créa une suspicion entre les communautés blanches et les autorités.

Après la révolte de 1963, il y eut des années de terrible sécheresse au Mali de 1974 à 1984. Cette sécheresse fut très grave dans le Nord. De nombreuses personnes perdirent leur bétail et souffrirent de la famine. Toutes les communautés du Nord en furent victimes, mais les nomades et les éleveurs furent particulièrement affectés. A cause de cela, de nombreuses familles nomades durent fuir le pays vers des pays hôtes plus accueillants, comme la Libye, l'Algérie et même le Liban.

## LA RÉBELLION DE 1990

Les 28-29 juin 1990, environ 60 rebelles fortement armés attaquèrent la zone de Tidermène durant la nuit. Ils tuèrent le fonctionnaire local, sa femme, un prisonnier et un garde. Le lendemain, ils atteignirent Menaka où ils tuèrent 14 personnes, parmi lesquelles il y avait quatre soldats. Des attaques similaires eurent lieu dans toute la région.

Les différents mouvements rebelles

Les rebelles sont principalement formés de groupes de jeunes nomades exilés en Libye durant les années de sécheresse. Ils ont été coupés de leurs familles et de leur environnement social et n'ont pas eu de formation ni de qualifications professionnelles. Ils ont reçu un entraînement militaire et furent utilisés comme mercenaires dans différentes situations, dans d'autres pays comme le Tchad, le Liban, la Palestine et ailleurs.

Il existe un certain nombre de mouvements rebelles:

1. Le Mouvement populaire de l'Azawad (MPA)
2. Le Front islamique arabe de l'Azawad (FIAA)
3. L'Armée révolutionnaire de libération de l'Azawad (ARLA)
4. Le Front populaire de libération de l'Azawad (FPLA)
5. Le Front national de libération de l'Azawad (FLNA)
6. la Base autonome de Trimitrine
7. la Base autonome du front uni de libération de l'Azawad
8. Le Mouvement Patriotique Ganda Koye (MPGK)

Ganda Koye signifie "propriétaire terrien" en Songhaï, l'une des langues parlées au Mali. Les rebelles annoncèrent que les forces armées maliennes et le MPGK complotaient de liquider les populations blanches du Mali après la mort du chef d'état major adjoint du FIAA et la destruction de ses véhicules par une patrouille armée.

Durant la rébellion, les divisions traditionnelles entre les tribus ont causé des ruptures à l'intérieur des divers mouvements, au lieu de les unir contre les autorités nationales. Ces divisions ne favorisent pas une bonne relation entre l'Etat et les différents mouvements.

## LES OBJECTIFS DE LA RÉBELLION DE 1990

Les objectifs connus des rebelles étaient de venger l'intervention de l'armée en 1963 et d'obtenir une meilleure participation des nomades dans la gestion du pays et de leur terre. L'objectif spécifique de la rébellion était d'attirer l'attention du gouvernement sur ses politiques discriminatoires dans le Nord. La discrimination prenait la forme d'une absence totale de l'administration, ce qui donnait l'impression que le gouvernement abandonnait le Nord; d'un manque d'agents de sécurité, d'infrastructures scolaires et médicale; d'une crise de l'eau et d'un manque d'infrastructures de communication.

Les attaques se généralisèrent et s'étendirent. Elles devinrent une préoccupation majeure dans le pays. Des attaques locales sur des bureaux de la sécurité et des bâtiments administratifs causèrent d'importantes pertes en matériel et en vies humaines. En fait, les

rebelles tuèrent environ 60 Maliens et blessèrent 30 personnes. Plusieurs personnes disparurent. De plus, la perte de matériel conduisit au blocage ou à l'annulation de différents projets de développement dans la région. De ce fait, de nombreuses personnes de différentes communautés fuirent le Nord et se dirigèrent vers des régions centrales du pays ou vers les pays voisins. L'administration gouvernementale abandonna la région parce que ses employés étaient les premiers visés. Des projets d'assainissement et de développement social ne purent plus fonctionner du fait de l'insécurité permanente.

**Les autorités gouvernementales:** Pour contrer la rébellion, les autorités ont utilisé des forces de sécurité et les forces armées. Leur intervention dura jusqu'en décembre 1990, époque où le multipartisme était dans l'air, luttant pour la démocratie.

#### ACCORDS DE PAIX

##### Les Accords de Tamanrasset (Janvier 1991)

Les 5-6 janvier 1991, les représentants du gouvernement rencontrèrent des délégués de WA et FIAA à Tamanrasset pour démarrer les négociations qui menèrent à la signature d'un accord de cessez-le-feu.

L'Accord de Tamanrasset comprenait un cessez-le-feu et la libération de prisonniers; une réduction de la taille des forces rebelles; une réduction de la présence des troupes du gouvernement dans le Nord; le retrait des forces armées de l'administration locale; l'élimination de certaines positions militaires; l'intégration des forces rebelles dans les forces armées sur une base négociable; l'accélération du processus de décentralisation; des crédits pour des programmes d'investissement dans le Nord.

##### LE PROBLÈME DU NORD SOUS LA TRANSITION (MARS 1991 À AVRIL 1992)

Le Comité de transition pour le salut du peuple (CTSP) encourageait une politique d'ouverture et donna deux sièges au MPA et au FIAA au CTSP. Malgré ces efforts de la part des nouvelles autorités du pays, les forces rebelles continuèrent leurs attaques, avec 43 attaques du 6 juin au 25 septembre 1991. Plus de 60 civils furent tués, 67 blessés et il y eut 13 disparus. Plus de 4 000 animaux et sept véhicules furent volés. Néanmoins, les autorités acceptèrent le principe de négociations avec les rebelles armés, avec la médiation du gouvernement algérien.

##### LE PACTE NATIONAL COMME SOLUTION

Le Pacte National est le résultat d'un long processus au cours duquel les autorités maliennes acceptèrent la participation des différents acteurs de la nation pour une représentation nationale réelle. Une conférence nationale (31 juillet – 15 août 1991) proposa l'organisation d'une conférence spéciale sur le Nord dans le but d'augmenter la participation du Nord. En novembre 1991, une réunion technique préparatoire se tint à Ségou. Cette réunion impliquait des participants des trois régions du Nord et des partis politiques nationaux sous la supervision des autorités de transition.

La conférence de Mopti (16-18 décembre 1991) se tint sous la supervision du gouvernement de transition. La conférence réunissait des participants civils et des partis politiques nationaux ainsi que les différents mouvements rebelles. Un comité de notables assistait aussi à la réunion.

La réunion d'Alger (29-30 décembre 1991) entre les gouvernements malien et algérien définit le contexte et la médiation qui serait menée par l'Algérie. La Première Réunion d'Alger (22-24 janvier 1992) fut la première session de négociation organisée sous le patronage du gouvernement algérien. A cette réunion, les deux parties se mirent d'accord sur les points suivants: la signature d'un cessez-le-feu; une libération de prisonniers des deux côtés; la mise en place d'une commission d'enquête indépendante; la nécessité de continuer les négociations.

A la Seconde Réunion d'Alger (15-19 février 1992), aucun résultat ne fut atteint à cause de l'absence des principaux chefs de la rébellion. Cependant, la Troisième Réunion d'Alger (15-25 mars 1992) permit l'élaboration du Pacte National. Les parties signèrent le Pacte

National à Bamako le 11 avril 1992. Son principal objectif est le rétablissement de la paix, la réconciliation nationale et l'intégration socioéconomique des régions du Nord dans toutes ses composantes. Parmi les éléments du Pacte National, il y a l'intégration des combattants et le retour des populations déplacées, la réinstallation de l'administration, le suivi des activités de développement, des mesures appropriées pour contrer toute activité susceptible de compromettre la paix toute neuve.

On remarquera que l'essence de cette réconciliation vient des populations elles-mêmes et qu'elle attendait seulement d'être consolidée et appuyée par l'Etat pour donner vie à cette nouvelle dynamique de paix.

#### **LA SITUATION ACTUELLE (DEPUIS LA SIGNATURE DES ACCORDS DE PAIX DE MAI 1995)**

Le Nord est devenu une région différente. La paix est revenue de Mopti à Tessalit à Anetis, Kida et Gao. On croirait difficilement que cette partie du Mali a souffert d'une violente rébellion il y a quelques mois. Les sourires montrent que la guerre est terminée. Les gens se déplacent librement et les femmes vont chercher sans problèmes du bois pour faire le feu. Les choses en sont revenues à la normale: les bergers nourrissent leurs animaux, des gens à dos de chameaux peuvent aller d'un endroit à l'autre sans crainte et les paysans peuvent travailler à leurs champs jusqu'au coucher du soleil. Les chauffeurs font la route de Gao à Tessalit seuls.

Malgré les progrès, il reste encore beaucoup à faire. Pour consolider la paix, sont nécessaires : la mise en place d'un vaste programme de développement pour le Nord; le développement de petits projets d'eau à la campagne; la construction de centres de santé et d'écoles; le développement d'infrastructures de communication; une aide alimentaire pour ceux qui n'ont pas assez à manger; un arrêt du commerce des armes légères; le retour et la réintégration des réfugiés et des personnes déplacées.

Et surtout, nous devons renforcer la grande volonté de la population de préserver la paix dans le Nord.



#### **Etude de cas de contexte: Afrique**

#### **LES FEMMES ET LE CONFLIT AU RWANDA**

*Rédigé par Thérèse Nduwamungu, Caritas/ Rwanda*

Traditionnellement, les femmes étaient considérées comme celles qui donnent la vie et d'autres valeurs humaines dans de nombreuses sociétés et, de ce fait, elles ont toujours été protégées par les hommes, même durant les périodes de conflit. Cela est particulièrement important au Rwanda où les femmes étaient appelées *nya-upinga*, ce qui signifie "havre de paix". Du fait que la société rwandaise est patrilinéaire (c'est-à-dire que l'affiliation ethnique est transmise par les hommes), les femmes sont considérées comme ne faisant partie d'aucun groupe ethnique car elles sont libres d'épouser n'importe qui et de vivre dans une famille de n'importe quelle ethnie. Traditionnellement, elles étaient traitées avec respect et servaient de lien entre les familles et les amis. Même si elles semblaient discrètes dans la société, elles jouaient discrètement un rôle de conseil et de réconciliation pour les personnes qui avaient un conflit et même à la cour traditionnelle de la monarchie rwandaise, la reine mère était conseillère du roi et régnait avec son fils. Quand deux familles ennemies réglèrent leurs différends, elles offraient des filles en mariage comme moyen de réconciliation. Cependant, cette coutume n'empêchait pas certains hommes de maltraiter les femmes et cela a été particulièrement marqué durant la guerre et le génocide de 1994.

#### **LES FEMMES DURANT LE GÉNOCIDE**

Contrairement à la coutume qui veut que les femmes soient considérées comme le cœur de la maison et comme capables d'arrêter un conflit entre deux hommes, les femmes ont vécu les pires atrocités et les pires tortures durant le génocide. Elles ont été soumises à la violence et à l'humiliation. Elles ont été témoins de la mort de leurs proches et ont été

ensuite violées par leurs exécuteurs. Elles ont été forcées à subir toutes sortes de cruautés sexuelles au point d'être violées par un fils, un frère ou un père avant de voir exécuter ces membres de leurs familles ou d'être tuées elles-mêmes. Le Ministère rwandais du genre et de la promotion de la femme estime que 30% des filles et des jeunes femmes du Rwanda (de 13 à 35 ans) ont été victimes d'attaques sexuelles durant le génocide. Le Ministère rwandais de la santé donne un chiffre situé entre 300 000 et 500 000 viols durant la même époque. Pire encore, certaines femmes ont aussi tué des mères et des enfants. D'autres ont collaboré au viol d'autres femmes et filles et ont parfois ordonné la mutilation de leurs organes sexuels. Plus de 5 500 femmes sont en prison pour leur rôle dans le génocide. On peut malheureusement confirmer que la plupart des femmes n'ont pas eu pitié des membres de leur propre sexe (cf. le rapport de l'UNICEF de 1998: Femmes et enfants du Rwanda).

La guerre et le génocide ont surtout coûté la vie à des hommes et à des garçons, et il y a donc de nombreuses veuves – souvent traumatisées – chefs de familles. Beaucoup d'entre elles ont été sauvées après avoir subi un viol collectif et sont handicapées physiquement ou mentalement par ce qu'elles ont subi. Actuellement, 34% des ménages ont une femme à leur tête et on estime que 85 000 familles sans parents ont des enfants pour chefs de ménage (rapport de l'UNICEF). La famille est devenue une institution vulnérable au Rwanda.

Les femmes ont été amenées à prendre des responsabilités auxquelles elles n'étaient pas préparées. De plus en plus de femmes se retrouvent dans des situations extrêmement vulnérables: des veuves avec ou sans famille à charge, des femmes séparées de leurs maris (qui sont emprisonnés) et des femmes qui ont survécu à des cruautés et des mutilations sexuelles.

Ce qui s'est passé durant le génocide a affecté psychologiquement de nombreuses femmes et, de manière particulièrement cruelle, par le viol, arme favorite des auteurs du génocide. Les comptes-rendus de témoins et, dans certains cas, de victimes et des cas confirmés par des examens médicaux, suffisent à confirmer que le nombre de femmes qui ont été soumises à des cruautés sexuelles se monte sans aucun doute à plusieurs centaines de mille. Le désir d'humilier était au moins aussi fort que le désir de tuer. Pour la plupart des femmes qui ont été menacées directement de mort puis épargnées, c'était au prix d'un viol. Et les victimes de viols prennent sur elles la honte d'un crime dont elles ont été victimes. Au Rwanda, cette honte est doublée d'un sentiment de culpabilité d'avoir survécu au prix d'un viol. C'est pourquoi le viol est le crime pour lequel il y a le moins de plaintes déposées. De plus, les violeurs étaient souvent des voisins, ce qui augmente la honte et contribue à ce que les femmes ne se fassent pas connaître. L'humiliation, la douleur physique et mentale, ajoutées à la perte de proches tués sous leurs propres yeux ont mis les femmes dans une situation extrêmement traumatique.

#### **LES FEMMES EN PRISON**

Cinq pour cent des personnes emprisonnées pour génocide sont des femmes. La promiscuité avec les hommes emprisonnés encourage les grossesses et la propagation de maladies sexuellement transmissibles. Les conditions dans les prisons sont particulièrement nocives pour les femmes très jeunes et les femmes enceintes ainsi que pour les enfants qui vivent en prison avec leur mère. Les femmes sont généralement séparées des hommes, mais la surpopulation des prisons signifie qu'elles sont quelquefois avec eux.

#### **LES FEMMES DANS LES CAMPS DE RÉFUGIÉS**

Durant les conflits armés, les femmes sont souvent les cibles préférées des auteurs de la violence. Où qu'ait lieu la guerre et quel que soit l'endroit plus pacifique vers lequel les gens fuient, ce sont les femmes qui souffrent le plus. Dès le début d'une guerre, on se déplace vers des destinations inconnues. Les femmes se déplacent toujours avec les plus jeunes enfants, portant les ustensiles de cuisine et le peu de nourriture qu'elles peuvent emmener. Elles vivent souvent dans des conditions hygiéniques déplorable.

Au Rwanda, certaines femmes sont parties de chez elles quand la guerre a éclaté en 1990. Après le génocide de 1994, des centaines de milliers de personnes se sont réfugiées dans les pays voisins. Quand elles sont arrivées dans les camps, les femmes ont été violées et

soumises à toutes sortes de cruautés, surtout celles qui arrivaient sans un père, un frère ou un mari. Elles ont été forcées à vivre avec des inconnus pour bénéficier d'une assistance (ustensiles de cuisine, nourriture, tentes, etc.) Même si elles résistaient, leurs tentes étaient la cible d'attaques répétées d'hommes qui cherchaient de la nourriture ou, pire, des relations sexuelles. De plus, à cause de la promiscuité parmi les réfugiés, de nombreuses jeunes femmes fertiles (de 13 à 35 ans) se sont retrouvées enceintes à la suite de relations de rencontre. Il était aussi plus tentant de se faire engrosser parce qu'en tant que femmes seules, elles ne recevaient que très peu d'assistance. Certaines femmes eurent même des relations intimes avec des employés des organisations humanitaires qui leur promettaient un traitement préférentiel ou furent violées par ceux-ci.

Quand les camps de réfugiés pour les Rwandais furent détruits fin 1996, des femmes ont été séparées et certaines perdirent leurs proches (maris, enfants, frères ou sœurs, parents). Certaines se perdirent même dans la forêt vierge où elles cherchaient du bois à brûler ou de l'eau. Nombre d'entre elles furent violées ou contraintes à avoir des relations sexuelles avec des membres de la communauté locale, en échange de petits travaux, de nourriture ou d'un abri.

Bref, dans les époques de conflits, du côté des agresseurs comme des victimes, les femmes souffrent plus que les hommes dans les mêmes conditions. La situation des femmes du Rwanda n'est pas unique. Les femmes d'autres pays africains où il y a des guerres (par ex. le Soudan, la République Démocratique du Congo, le Burundi, la Sierra Leone ou l'Angola) souffrent des mêmes actes de violence. Même si elles ne meurent pas, les femmes continuent à souffrir psychologiquement des atrocités auxquelles elles ont été soumises à causes des suites du viol et de la torture qui mettent des dizaines d'années à guérir. Le respect de l'Article 76 de la Convention de Genève qui stipule que "les femmes doivent être respectées et protégées de tout acte traumatisant comme le viol, la torture mentale, la prostitution forcée et toute autre chose qui leur fait perdre leur dignité" a été totalement ignoré par les coupables de ces actes abominables. Ce qui est aussi alarmant, c'est que certaines femmes n'ont pas respecté leur propre sexe et ont même autorisé la torture de leurs semblables ou y ont participé. Ceux qui se battent pour le respect des droits humains doivent faire tout leur possible pour que ceux qui commettent de tels actes soient punis de façon appropriée.



### *Etude de cas de contexte: Asie*

#### **ALIGARH**

*Rédigé par Fr. Gregory d'Souza, Caritas/ Inde*

Aligarh est une ville d'un peu plus de huit cent mille habitants. Elle se trouve dans le Diocèse d'Agra, à quelques 100 kilomètres au sud-est de New Delhi, la capitale de l'Inde. Aligarh est célèbre pour son université islamique (Aligarh Muslim University, AMU), considérée comme le centre de l'étude islamique en Inde. Les étudiants de l'université se comptent par milliers, la plupart sont musulmans. L'université est administrée par la communauté minoritaire (hindoue) et cela est une source de tensions pour la communauté.

Aligarh est l'exemple typique d'une ville assise sur un baril de poudre. Les groupes en conflit, Hindous et Musulmans, sont d'importantes forces dominantes qui contrôlent deux aspects très importants de la société. Les Hindous dominent les affaires, et l'éducation est gérée par les Musulmans. En surface, la paix et la tranquillité semblent régner. Mais la réalité est bien cachée dans les regards silencieux, les conversations interrompues et les réponses hésitantes.

Un étudiant de dernière année du Département de Sociologie (MSW) de l'AMU nous décrit cela: "Il faut se rendre compte que le campus a une force d'environ 27 000 étudiants. De plus, il est considéré comme le centre de l'intelligence musulmane. Ces deux facteurs pourraient inquiéter l'administration [qui est hindoue]."

Un employé hindou de l'AMU eut ce commentaire quand il se trouva confronté à la situation à Aligarh: "Je travaille de 15 à 18 heures par jour et je me donne tout entier à l'université. Je pense que les étudiants me traitent avec le plus grand respect quand ils m'appellent 'Kurien Bhai (frère)'. Je n'ai entendu parler d'aucun incident comme des émeutes après la démolition du Babri Masjid à Ayodhya."

La tension commença à monter à Aligarh à partir de 1990. Pour comprendre les différends entre les deux communautés, il faut comprendre l'économie d'Aligarh. L'industrie principale de la ville, l'industrie de la serrurerie, pour laquelle elle est célèbre, est contrôlée par les Hindous et les ouvriers sont musulmans. Cette différence économique pourrait être une cause de failles ou de différends entre les deux communautés. De même, une bonne partie de la terre est entre les mains des Jats, qui sont eux aussi hindous. Un grand nombre de Musulmans qui veulent acquérir de la terre ne le peuvent pas. Cela mène à une autre confrontation. De cette manière, les tensions économiques se mêlent aux tensions religieuses.

Les graines de la tension religieuse ont été semées à l'époque de l'indépendance. Les Musulmans, qui dominent le lieu, ont toujours été considérés comme pro-Pakistan et anti-Inde (considérée comme un pays pour les Hindous). Un instituteur musulman résident d'Aligarh dit: "Quoi qu'il arrive, nous sommes toujours considérés comme traités. Nous voulons dire à tout le monde que nous sommes aussi Indiens que n'importe qui."

Deux incidents liés ont largement contribué aux tensions entre les deux groupes à Aligarh. Le premier incident, le scandale de l'Université de médecine eut lieu à l'Université de médecine Jawaharlal Nehru. Des bruits coururent que des médecins musulmans de l'Université de médecine Jawaharlal Nehru étaient responsables de la mort de patients hindous. Une foule d'Hindous en colère se mit alors en route et, à 3 ou 4 kilomètres d'Aligarh arrêta le Gonti Express en route vers New Delhi. Ils repérèrent les Musulmans voyageant dans le train et les massacrèrent. Cela rappelait des massacres similaires au moment de la partition de l'Inde et du Pakistan. L'incident a été appelé le Massacre du Gonti Express. Des observateurs ont indiqué qu'on ne savait pas combien de personnes avaient péri ni combien étaient membres de chaque communauté.

Ces deux incidents de 1990 ébranlèrent la ville. Le couvre-feu fut immédiatement institué. Un étudiant se souvenait de l'époque où le gouvernement avait commencé par interdire le rassemblement de groupes de plus de cinq personnes. Quelques jours plus tard, alors que la situation n'était toujours pas sous contrôle, le gouvernement interdit à quiconque de sortir de chez lui. Le couvre-feu fut aussi imposé à l'université.

Les gens avaient à peine oublié les cicatrices du passé quand la tragédie frappa à nouveau en décembre 1991. Le Babri Masjid à Ahodhya fut rasé par un groupe de kar sewaks (ouvriers) hindous, sous la bannière du Rasgtriya Swyam Seva (RSS). Un étudiant hindou de l'AMU déplora: "Cette démolition était une mauvaise chose. Elle blessait profondément les Musulmans et nous étions effondrés." Ce même événement renforça l'identité des Musulmans de la ville aussi. Il intensifia les tensions religieuses qui existaient partout en Inde et affecta gravement les libertés garanties par la Constitution indienne.

La situation à l'AMU et dans la ville était sombre et tendue. Il était certain que la tension allait conduire à une explosion d'un instant à l'autre. Etonnamment, il n'en fut rien. Un employé hindou de l'AMU précise: "La ville était paisible après la destruction de la mosquée. Le campus n'était pas affecté." Un autre enseignant ajoute: "Il est intéressant de noter qu'il n'y eut pas d'explosions de violence après la démolition de la mosquée d'Ayodhya. Bien sûr, il y eut une protestation silencieuse de 400-500 étudiants qui s'étaient réunis. Ils ont montré plus de maturité que les gens dans plusieurs régions du pays." L'administrateur (hindou) joua un rôle important dans le maintien du calme. Mais l'administration de l'Etat jugea qu'il était mieux d'établir un couvre-feu partiel et de serrer la vis à la population. Ceci causa beaucoup de difficultés à la population d'Aligarh. Il y avait une pénurie de nourriture et les gens s'inquiétaient pour l'avenir.

Dans son commentaire sur la situation stable de 1991, un professeur de l'AMU indiquait

que la situation à Aligarh était très liée à cette stabilité. Selon lui, “Les deux communautés, les Hindous et les Musulmans, se rendaient compte qu’ils dépendaient les uns des autres et qu’ils ne pouvaient rien faire les uns sans les autres. Les affaires ne pouvaient tout simplement pas fonctionner. Pour faire calmement des affaires et pour minimiser les dommages, ils devaient juste continuer.” Un autre professeur faisait remarquer: “Les tensions n’étaient pas entre les gens. C’était plus du côté de ceux qui faisaient et défaisaient le pouvoir. C’était une préoccupation concernant la recherche du pouvoir et la politique.” La situation politique nationale de l’Inde contribua aux tensions à Aligarh à partir de 1990. L’un des ministres du gouvernement national démarra en 1990 un *rath ratra* (voyage en chariot), un bon moyen d’éveiller les sentiments des Hindous. Un étudiant de l’AMU remarquait: “Si on regarde les habitudes de vote avant les élections de 1990, le BJP (Bahariya Janta Party) n’avait que 91 sièges. Mais après, leur nombre était passé à 141. Il s’était simplement agi de jouer la carte religieuse.” Les intérêts politiques étaient assaisonnés de religion et servis aux grandes masses analphabètes. Les gens simples firent le jeu des politiciens et des émeutes éclatèrent dans tout le pays.

Aligarh avait déjà l’expérience des émeutes et la situation de 1991 ne l’affecta donc pas outre mesure car la ville était maintenant plus prudente et lucide. Cela ne veut pas dire que les gens n’étaient pas anxieux. Cependant, ce qui est vraiment intéressant, c’est que le rôle des médias fut critique dans le développement de cette anxiété. Ils jouèrent là leur plus mauvais rôle. La presse avait contribué à la propagation de la violence communautaire. Les images et l’analyse dans les journaux étaient très provocatrices et suggestives. Les informations aidèrent la tension à se propager encore plus.

La question se pose alors: l’Eglise prend-elle des mesures pour promouvoir la paix et la réconciliation entre les communautés? La réponse est oui. Dès 1990, le curé de la paroisse organisa des réunions inter-religions et invita les notables de toutes les communautés à venir participer à ces réunions. Beaucoup de gens répondirent à l’invitation. En plus de ces réunions régulières, ils organisèrent des sessions de prière pour la paix. Le nouveau curé continua sur la même voie que l’ancien, invitant des gens de tous horizons. Les gens vinrent et partagèrent leurs expériences, firent des discours et prièrent pour la paix.

L’immense participation encouragea le principal de l’école catholique à entreprendre une action similaire. L’école organisa des festivités à des occasions importantes comme Deepawali (hindou), Noël et l’Aïd (musulman). Les parents étaient invités à venir voir des spectacles présentés par les élèves.

Il est intéressant de conclure par ce que disait un professeur de l’AMU: “Quand il se passe quelque chose d’inquiétant à l’extérieur, la situation devient inquiétante à Aligarh. Quand c’est calme, Aligarh est une ville paisible.” Un autre ajoute: “Certaines personnes – qui sont responsables des situations dont nous avons été témoins – peuvent, dans leur quête du pouvoir, aller très loin, dépassant les limites de ce qui est humain.” Tant que de telles personnes resteront au pouvoir, Aligarh restera sur une bombe à retardement qui pourrait exploser à tout moment.



*Etude de cas de contexte: Moyen-Orient, Afrique du Nord*  
**LE GESTE COURAGEUX D'UN ANCIEN CHEF DE  
MILICE LIBANAIS**

*Basé sur une lettre de M. Assad Shaftari*

La guerre civile libanaise a été marquée par la violence entre les factions rivales druzes, chrétiennes et musulmanes. Une guerre à grande échelle a éclaté en 1975 et duré jusqu'en 1990. Durant toute la guerre, les pays voisins, comme la Syrie ou Israël se sont impliqués dans le conflit. Des forces internationales de maintien de la paix ont été envoyées aussi. Toutes les forces extérieures ont contribué à changer la dynamique de la guerre. En tout, 150 000 personnes sont mortes durant la guerre et 17 000 ont disparu.

Après la fin de la guerre, une loi fut promulguée. Elle empêche de poursuivre les membres ordinaires de la milice et les hommes politiques qui ont commis des actes de violence durant la guerre et leur offre l'amnistie. D'autres efforts ont été faits pour bâtir une fondation pour la paix dans le pays, dont la Charte Nationale de Réconciliation de 1989 qui donne une représentation égale au parlement aux Musulmans et aux Chrétiens.

La guerre a été caractérisée par d'innombrables atrocités dont beaucoup ont encore des implications pour la stabilité régionale et la réconciliation à l'intérieur du Liban. En septembre 1982, le président maronite qui venait d'être élu, Bashir Gemayel, a été assassiné. On dit que peu après, des Chrétiens de droite, que les Israéliens ont laissé passer, ont massacré entre 500 et 1000 Palestiniens vivant dans les camps de réfugiés de Sabra et Shatilla.

Reconnaissant les implications durables de la guerre et des atrocités, Assad Shaftari, ancien chef du service de sécurité du parti de la Phalange Chrétienne, a écrit une lettre à un quotidien libanais, An Nahar. Dans celle-ci, il demande pardon pour son rôle dans la guerre.

Shaftari a écrit entre autres:

Je ne veux pas que mon attitude soit vue comme une réaction mais plutôt comme une action qui vient après une autre. C'est quelque chose que je voulais faire depuis longtemps, depuis plus de dix ans, en fait. Mais je ne pouvais pas en trouver le courage car j'avais peur d'être traité de fou ou de naïf. Maintenant, je voudrais demander pardon à tous les gens que j'ai exécutés ou qui ont été mes victimes, qu'ils l'aient su ou non et que je les aie connus ou non. Peu importe que ces actes aient été commis personnellement ou par personne interposée.

Je demande pardon pour l'horreur de la guerre et pour ce que j'ai fait durant la guerre civile libanaise au nom du "Liban", de la "cause" et du "Christianisme." Je demande pardon de m'être considéré comme le seul représentant ou défenseur de ces idées. Je demande pardon de m'être vu comme un dieu, capable de mettre en ordre ma propre maison – et celles des autres – quels que soient les moyens, y compris par la force.

Je demande pardon de ne pas avoir – en défendant ce que je croyais être le Christianisme au Liban – pratiqué le vrai Christianisme, qui est amour des autres, un amour qui ne connaît pas la violence. Je demande pardon d'avoir été fanatique. Je demande pardon d'avoir cru que, au nom de la "cause", mes camarades et moi étions toujours dans le droit.

Je demande pardon pour le climat de dégoût créé par ce qui a été et sera dit dans des livres écrits en anglais, en français et en arabe ou vu à la télévision, que les faits rapportés soient vrais ou faux, connus ou inconnus, couverts par l'amnistie ou non, ou qu'il soit ou non trop tard pour démarrer une procédure légale.

Je voudrais dire que j'ai depuis longtemps pardonné à ceux qui m'ont fait du mal personnellement ou à ma famille, à mes amis, directement ou indirectement pendant

la “sale” guerre civile.

Cette ligne de conduite est pour moi la seule manière de devenir un homme nouveau, capable de vivre dans le monde de l’après-guerre. C’est une phase de construction et de reconstruction de ce qui a été détruit et avant tout, une phase de compensation pour ce qui a été fait durant ces longues années de guerre.

J’espère que mon attitude sera vue comme responsable plutôt que comme un signe de faiblesse. Elle n’a aucune relation avec une quelconque décision qui pourrait être prise par une cour libanaise au nom du peuple libanais auquel je présente mes respects.

L’image déformée qui nous reste après quinze années d’un amer conflit est que tous ceux qui y ont pris part, de quelque côté qu’ils aient été, étaient des criminels de guerre. Je demande pardon à tous les “nobles esprits” de tous les côtés et de toutes affiliations qui ont risqué ou donné leur vie pour une certaine idée du pays, qu’ils aient eu raison ou non. D’ailleurs, aurions-nous pu savoir qui était du bon côté? Le comportement de quelques personnes éhontées a propagé l’horreur parmi nous tous, faisant de nous tous des criminels de guerre.

J’espère que mon appel sera vu comme la seule manière vraie et efficace d’avancer pour sortir de la crise libanaise. Les âmes seront purifiées de la haine, des rancunes et des peines passées ce qui amènera une réelle réconciliation en nous-mêmes avant que nous ne cherchions la réconciliation avec les autres.

Enfin, j’espère que mon Père Céleste m’aidera à guérir les blessures dans mon âme et dans les âmes des autres.

Assad Shaftari



*Etude de cas de programmation*  
**RECONCILIATION EN SIERRA LEONE**  
*Rédigé par Fr. Brian Starken CSSp*

Durant la guerre en Sierra Leone, des centaines de milliers de personnes ont été déplacées. De nombreuses personnes du Nord et de l’Est du pays sont parti en Guinée voisine comme réfugiés mais la majorité est partie, comme personnes déplacées, dans des zones sûres à l’intérieur de la Sierra Leone.

En 1995 et 1996, Caritas/ Sierra Leone a développé un programme de réconciliation communautaire. Ce programme a été conçu comme une formation de formateurs. Ces formateurs pourraient, ensuite, former des animateurs communautaires pour résoudre les problèmes de conflit d’après-guerre dans les communautés réinstallées. Le programme est né de la compréhension que la signature d’un accord de paix n’était pas forcément la fin d’un conflit. Quand les gens retourneraient chez eux, de nouveaux conflits éclateraient quand des questions seraient posées sur les auteurs des atrocités commises durant la guerre. Qui avait un fils chez les rebelles? Qui a détruit mes biens? Qui a coupé ma main? Qui a tué mon frère?

Une partie de la recherche pour le programme a amené Caritas à s’intéresser aux mécanismes traditionnels de réconciliation qui existaient à l’intérieur des communautés, pour voir si ces mécanismes pouvaient être renforcés et s’ils pouvaient être des voies de réconciliation dans la Sierra Leone d’après le conflit.

**MÉCANISMES TRADITIONNELS DE RÉCONCILIATION**

Les institutions importantes et la manière de vivre de grandes parties de la population avaient été visées durant la guerre. Les institutions sociales et culturelles qui connectent les gens à leur histoire, à leur identité et aux valeurs par lesquelles ils vivent, avaient été, dans

de nombreux cas, presque complètement détruites. On croyait fermement que, comme les gens recommençaient à rentrer chez eux de leur déplacement forcé, ils passeraient du temps à reconstruire leurs institutions traditionnelles. Selon les réalités de l'après-guerre sur le terrain, ces institutions pourraient recréer les anciennes structures ou au moins permettre que les éléments essentiels de ces institutions restent intacts. Si les circonstances le permettaient, diverses cérémonies traditionnelles devraient être célébrées. De telles cérémonies comprennent traditionnellement des mécanismes de réconciliation et, si elles étaient bien dirigées, pourraient empêcher beaucoup de conflit communautaire après la guerre.

La réconciliation est vue surtout au niveau des communautés. Pour l'auteur d'offenses contre la communauté ou contre une personne de la communauté, il y a quatre étapes dans le processus de réconciliation: 1. La reconnaissance de la faute; 2. La demande de pardon; 3. Le pardon accordé; 4. La restitution.

Ces quatre étapes sont partie intégrante de la réconciliation dans la société traditionnelle de Sierra Leone. Quand quelqu'un commet un crime dans la communauté, le coupable doit faire une confession publique de sa culpabilité devant la communauté et demander pardon pour ses mauvaises actions. La communauté prescrit une punition ou un moyen de restitution qui, quand ils sont respectés signifient que la personne est à nouveau acceptée dans la communauté (pardon). Ceci est suivi d'une purification rituelle généralement conduite par une personne ou des personnes qui ont l'autorité de régler la moralité dans la société.

Des cadeaux traditionnels, comme de l'huile alimentaire, du riz, un tissu blanc, une noix de cola et un poulet seront réclamés. Une toilette rituelle de l'offenseur est faite publiquement dans la communauté – sauf dans des cas qui concernent les sociétés "sacrées" auquel cas la purification n'est pas faite en public.

#### **CÉRÉMONIES D'ENTERREMENT**

Traditionnellement, la réconciliation peut aussi être effectuée au cours des cérémonies d'enterrement. Tous les griefs concernant le mort sont alors réglés avant que l'enterrement n'ait lieu. Durant la guerre, des milliers de familles sierra-leonaises n'ont pas pu célébrer de cérémonies d'enterrement pour leurs membres décédés, soit naturellement soit du fait de la guerre. Quand les communautés se réinstallent, les cérémonies d'enterrement seront parmi les premières qui devraient être célébrées.

En cas de mort violente de membres de la famille (comme durant une guerre), il faut se réconcilier avec les ancêtres qui doivent être apaisés ou satisfaits. Il peut aussi y avoir des cérémonies concernant la purification rituelle de la terre.

Il n'est pas garanti que les structures traditionnelles/ culturelles de réconciliation seront, en elles-mêmes, utiles ou suffisantes pour restaurer des relations harmonieuses soit durant le conflit ou pendant la période qui suit le conflit. Cependant, au niveau des communautés, ces structures peuvent et doivent être examinées et, là où c'est possible, renforcées pour appuyer les programmes d'édification de la paix. C'est particulièrement vrai là où les communautés passeront du temps à redonner vie à des institutions culturelles endommagées pendant la guerre et où les cérémonies traditionnelles comportent des mécanismes de réconciliation.



*Etude de cas de programmation: Asie*  
**CARITAS AU TIMOR-ORIENTAL**  
*Rédigé par Julie Morgan, Caritas/ Australie*

Caritas/ Australie travaille depuis longtemps au Timor-Oriental. Depuis la violence horrible qui a immédiatement précédé puis suivi le vote d'autodétermination en septembre 1999, son implication a pris de nouvelles formes dont la formation à la collecte de preuve, le travail avec les survivants d'agressions sexuelles et un travail pour la création d'un tribunal pénal international pour le Timor-Oriental. En plus de reconstruction d'habitations, de distribution de nourriture et de sécurité alimentaire et autres activités de développement communautaire, un programme s'est créé avec l'espoir de répondre aux nombreuses injustices et grossières violations des droits de l'homme qui ont été vécues durant cette époque terrible.

Quand les miliciens soutenus par l'armée indonésienne ont détruit et bombardé les bâtiments, maisons, églises et écoles, leur intention n'était pas seulement de ne laisser que des ruines et de la poussière pour la population du Timor-Oriental. La colère et la haine qui les poussait à détruire virtuellement tous les bâtiments de Dili, la capitale, et plus de quatre-vingts pour cent des maisons de l'Enclave d'Oecussi étaient dirigées en particulier contre les églises et les bâtiments religieux. Pourquoi? Était-ce seulement du fanatisme religieux ou quelque chose de plus sinistre? Tout le monde savait que les églises tenaient les vrais registres – des registres exacts des naissances, décès et mariages et aussi des registres des violations des droits de l'homme, des meurtres et des disparitions qui avaient eu lieu durant les vingt-quatre ans de l'occupation. La destruction des églises était une autre manière de s'assurer que personne ne connaîtrait jamais l'importance du génocide au Timor-Oriental.

Dans les semaines après le référendum, quand on commença à voir toute l'horreur de ce qui s'était passé, les Caritas locale et Internationale comprirent qu'en aidant les Timorais-orientaux à reconstruire leur pays, il y avait un autre impératif, qui dépassait la simple reconstruction des infrastructures physiques du pays. La reconstruction demanderait aussi de dire la vérité, d'écouter ce que racontaient les personnes, de documenter une fois encore les abus des droits humains et de découvrir ce qui était arrivé aux pères, aux frères, aux cousins et aux sœurs dont les derniers jours s'étaient passés dans l'ignominie et une douleur indicible. La reconstruction des événements de ces journées terribles signifiaient aussi qu'il fallait admettre que, si le nombre de morts et le nombre de charniers n'était pas aussi élevé qu'au Rwanda ou au Kosovo, le silence de la mer cache probablement des milliers et des milliers de Timorais qui furent entassés sur des bateaux et emmenés dans le port de Dili où, semble-t-il, ils furent tués et jetés dans la mer. Comment ceux qui attendent toujours à terre sauront-ils réellement ce qui est arrivé aux leurs?

Il est maintenant essentiel de rassembler les faits, d'écouter les histoires et de tenter de reconfigurer les nombreuses expériences fractionnées de ces horribles semaines et mois pour se réapproprier le passé tout en construisant pour l'avenir. Des programmes psychosociaux ont été démarrés, la station de radio catholique a été reconstruite et des programmes de Guérison de la Mémoire ont commencé à résonner parmi les collines de Dili.

Quand toute une nation doit être reconstruite, les systèmes législatif et judiciaire et même l'autorité de la loi doivent être reconstruits. L'énormité de la destruction au Timor-Oriental a fait que la communauté internationale s'est surtout intéressée aux aspects pratiques de l'assistance humanitaire. Cette fois encore, les employés locaux et internationaux de Caritas ont vu qu'il était nécessaire de former les ONG locales à rassembler des preuves de violations des droits de l'homme. Si la vérité apporte la guérison, cela n'est possible que si elle est dite et entendue. Les faits doivent être récoltés, réunis et conservés de façon précise

et sans collusion ni préjugés. Beaucoup de preuves pourrissent littéralement sous le soleil tropical alors que les forces de maintien de la paix, les coordinateurs des Nations Unies et la police civile semblaient incapables de trouver les ressources adéquates pour s'attaquer au problème. Le personnel de Caritas et des experts des forces de police australiennes venus au Timor-Oriental ont contribué à défendre l'argument qu'une Unité des Personnes Disparues devait être établie. Des ressources financières et humaines furent ensuite engagées dans ce travail.

Il est important d'insister sur le fait que les employés de Caritas n'allaient pas eux-mêmes réunir des preuves contre la milice ou l'armée indonésienne, ni enquêter sur des crimes, ni chercher les disparus. Mais ils aidaient d'autres personnes en leur donnant une formation aux normes de bonne pratique dans l'espoir qu'un jour, les preuves, réunies selon les règles et considérées comme il se doit, permettraient que justice soit faite, enfin, pour les victimes de ces crimes. Nous espérons, et les Timorais-Oriental espèrent avec nous, que justice sera faite. Mais, même si la communauté internationale ne fait jamais traduire les coupables en justice, maintenant qu'un système judiciaire vacillant a été mis en place, la formation qu'ont déjà reçue les ONG locales les aide à entrer avec plus de confiance et d'efficacité dans une dimension importante de la vie en démocratie.

Le programme de formation a énormément bénéficié du travail volontaire de la police et des médecins légistes australiens et d'avocats et de personnes s'occupant des agressions sexuelles. Le personnel de Caritas/ Australie a facilité ces connexions et a appuyé les volontaires de différentes manières. Les ONG locales ont participé à des sessions de formation pour apprendre à récolter des preuves, à aider les victimes d'agressions sexuelles (au niveau de base et au niveau avancé), à faire de l'accompagnement, du lobbying et du plaidoyer, à parler en public, à écrire des propositions. Il y eut aussi des sessions pour développer leurs connaissances financières, leurs capacités de leadership, ainsi qu'une formation en droit, justice et éthique. Quand les ONG découvrent de nouveaux besoins dans la lutte pour la justice pour les victimes de l'oppression, elles sont encouragées à prendre contact avec Caritas pour recevoir plus d'appui et d'assistance. Les connexions entre les activités traditionnelles de plaidoyer et de développement se renforcent et un programme plus intégré apparaît, qui prend en compte les besoins de la personne dans son ensemble et de la communauté dans son ensemble.

Le travail de Caritas/Australie et d'autres partenaires de Caritas au Timor-Oriental continue et maintenant les ONG catholiques locales et internationales travaillant au Timor-Oriental étudient des manières d'animer et d'encourager une conversation sur un tribunal pénal international. Il est important que la voix catholique sur ce sujet soit unie, cohésive et bien informée sur la nature et le contexte des commissions vérité et réconciliation et sur les tribunaux pénaux internationaux. Deux ans après le référendum et la violence qui s'en est ensuivie, on trouve encore des familles disséminées, des bâtiments et des maisons attendant d'être reconstruits, les cicatrices profondes et douloureuses du viol, la souffrance d'un peuple tentant de croire et des milliers de réfugiés qui ne veulent pas retourner chez eux parce qu'ils ont peur. Et les coupables n'ont toujours pas été traduits en justice. Comme dans le passé la communauté internationale s'est rassemblée pour établir des tribunaux et rechercher non seulement ceux qui ont le plus bénéficié de la violence mais aussi ceux qui l'ont orchestrée. Les ONG catholiques appellent maintenant à des efforts similaires pour le peuple du Timor-Oriental. Comme l'Evêque Belo nous le rappelle sans cesse, il ne peut pas y avoir de réconciliation au Timor-Oriental ni pour le Timor-Oriental tant qu'il n'y aura pas de justice.



*Etude de cas de programmation: Amérique du Nord*  
**L'ESPOIR EST QUELQUE CHOSE QUE L'ON FAIT**  
Rédigé par Lisa Calderone-Stewart, Archidiocèse de  
Milwaukee, WI, Etats-Unis

### DESCRIPTION DU PROGRAMME

“L'espoir est quelque chose que l'on fait” est le nom d'un atelier de quatre heures sur la résolution non-violente des conflits pour les élèves des collèges et lycées et les adultes qui travaillent avec eux. Il est présenté par une équipe d'adolescents qui ont reçu une formation. Il présente cinq styles personnels de gestion de conflit, quatre types de conflits, trois causes de conflits et des compétences en gestion de conflit, comme “parler attentivement”, “écouter attentivement” et les étapes à suivre pour arriver à des issues de conflits où tout le monde gagne (des situations dans lesquelles les besoins de tous sont satisfaits pour que personne n'ait l'impression d'avoir perdu et que tous aient l'impression d'avoir gagné).

### LE BUT ET LES OBJECTIFS DU PROGRAMME

Il y a beaucoup de conflits partout – les adolescents en ont avec leurs amis, avec leur famille, à l'école, au travail. Cet atelier suggère que si nous, les jeunes, pouvons tous apprendre, dans l'enfance et la jeunesse, les capacités pour réussir à gérer les conflits alors, quand notre génération sera assez âgée pour être présidents de collèges et de compagnies et de pays, il y aura moins de guerres. Si les adolescents pouvaient apprendre à utiliser ces compétences, il y aurait moins de batailles dans les cours d'écoles, et donc moins de batailles entre bandes, moins de violence et moins de morts, et plus de paix aux Etats-Unis. Le but de “L'espoir est quelque chose que l'on fait” est basique: créer des artisans de paix.

Les objectifs principaux sont:

- 1) Introduire le concept de la résolution de conflits et enseigner les compétences et les concepts à des jeunes et à des adultes d'une manière amusante et interactive pour qu'ils aient plus de chances d'apprendre;
- 2) Montrer à la communauté que des adolescents peuvent être des ressources, des présentateurs d'ateliers capables qui tentent de faire une différence dans le monde;
- 3) Eveiller l'intérêt de jeunes et d'adultes pour trouver de meilleures manières d'arriver à la paix;
- 4) Développer une communauté d'apprentissage entre les jeunes de l'équipe pour que leurs propres compétences s'améliorent à chaque fois qu'ils présentent l'atelier;
- 5) Introduire les concepts de l'Enseignement social catholique à l'équipe en préparation à leur travail d'artisans de paix.

### CEUX QUI PARTICIPENT AU PROGRAMME

D'abord, c'étaient des jeunes de deux lycées catholiques (Pius High School à Milwaukee et St. Joseph High School à Kenosha) qui présentaient les ateliers. Puis, un groupe d'ados de la Maison de la Paix (House of Peace) à Milwaukee (un Centre communautaire capucin) fut aussi formé pour présenter les ateliers. On a demandé à des adultes de ces deux lycées catholiques d'identifier et d'inviter une équipe de jeunes pour qu'ils soient formés à présenter l'atelier. Presque un an après le début de la formation, j'ai été contacté par un parent d'un jeune de la Maison de la Paix qui m'a demandé si leurs leaders adolescents pouvaient être formés pour présenter l'atelier. Dans la plupart des cas, les adultes invitaient des jeunes dont ils pensaient qu'ils avaient le potentiel de leadership qui leur permettrait de participer à cette équipe de présentateurs.

Le public était des groupes d'ados et d'adultes de paroisses, d'écoles et/ou de troupes de Scouts ou de Guides. Généralement, les groupes paroissiaux contactaient l'archidiocèse et demandaient que l'équipe vienne dans leur église et présente l'atelier. Si l'église avait sa propre école, les jeunes de cette école étaient généralement invités aussi. Deux fois, l'atelier a été présenté à des Scouts et des Guides. Ceux qui sont venus participer à l'atelier avaient été invités par leurs chefs adultes qui voulaient amener leurs troupes à l'atelier pour apprendre. Les ateliers se tenaient toujours le samedi ou le dimanche.

En juillet 2001, l'atelier a été filmé sur vidéo et un manuel de formation a été développé. Maintenant, qu'il y a un manuel et une vidéo de l'atelier, de nombreux groupes d'adolescents

peuvent être formés pour présenter l'atelier.

Cet atelier a été conçu pour être flexible, pour les publics d'écoles catholiques ou publiques, pour des chrétiens, des personnes d'autres religions ou des personnes sans religion. Il se termine par une prière, mais si les participants ne sont pas chrétiens, la prière peut être transformée ou omise. Le manuel de l'atelier comprend aussi des sessions de formation pour les jeunes présentateurs sur des thèmes clés de l'Enseignement social catholique, mais si l'équipe n'est pas catholique ou chrétienne (et ne s'intéresse pas à l'Enseignement social catholique), ces sessions de formation ne sont pas nécessaires pour former l'équipe à présenter l'atelier.

#### **PROMOTION DU PROGRAMME**

Depuis deux ans, l'Archidiocèse de Milwaukee fait de la publicité pour ce programme par e-mail et par des bulletins. Nous avons eu plus de demandes que nécessaire de présenter l'atelier. Il a été présenté 14 fois avant d'être filmé. La Maison de Paix commencera à le présenter très prochainement; ils n'ont pas encore prévu leur publicité.

Il y aura bientôt une publicité pour le manuel et la vidéo de formation pour l'atelier sur le site Internet de l'archidiocèse. Plusieurs articles sur l'atelier seront rédigés pour stimuler l'intérêt. Il y aura plusieurs ateliers dans le pays durant l'année 2002 pour encourager plus de gens à acheter les matériels de formation.

#### **PRISE DE DÉCISION, MANIÈRES DE PROCÉDER POUR LA PLANIFICATION, LA MISE EN ŒUVRE ET L'ÉVALUATION DU PROGRAMME**

Avant que la vidéo n'ait été produite, l'atelier s'améliorait quasiment avec chaque présentation. Les jeunes étaient encouragés à apprendre de chaque présentation, à envisager de meilleures façons de présenter, à répéter leurs nouvelles idées puis à les essayer sur leur prochain public. De cette manière, la qualité de l'atelier s'est améliorée au cours des deux ans où il a été présenté. Maintenant qu'il a une vidéo et un manuel de formation, les jeunes sont encore encouragés à être créatifs et à chercher des moyens de mieux faire.

Nous avons utilisé des formulaires d'évaluation après chaque présentation, demandant aux participants ce qui avait bien marché ainsi que leurs suggestions. L'équipe a essayé d'apprendre à partir de leurs critiques et de trouver de nouvelles manières de rendre l'apprentissage plus intéressant pour les jeunes et les adultes qui venaient à leurs ateliers.

Certaines des améliorations étaient mineures, d'autres étaient très importantes. Par exemple, un jeune a complètement réécrit le sketch d'ouverture, avec des contributions d'autres jeunes. Des jeunes ont aussi trouvé des manières plus efficaces d'expliquer certains concepts et de jouer certaines des situations. Un dialogue qui commençait spontanément se retrouvait parfois en script écrit dans le manuel.

*Ce que nous recherchions et ce que nous avons trouvé dans le programme "L'espoir est quelque chose que l'on fait"*

Les ados qui ont animé l'atelier ont dit qu'ils appliquaient les concepts et utilisaient les compétences avec leur famille et leurs amis, à l'école et au travail. Ils les utilisaient aussi lors de leurs propres ateliers et réunions de groupes de jeunes.

Les adultes et les jeunes qui ont assisté aux ateliers ont dit qu'ils avaient passé un bon moment (pourtant, c'était un atelier de quatre heures!) et qu'ils avaient beaucoup appris. L'impact est bien sûr maximisé quand un groupe de jeunes assiste à l'atelier avec son aumônier ou son chef scout. Ainsi, l'adulte peut continuer à guider les jeunes pour qu'ils continuent à utiliser ce qu'ils ont appris et à appliquer les concepts dans des situations différentes.

Ce que nous recherchions le plus (et ce que nous avons trouvé), c'était nous amuser et apprendre. L'atelier est amusant. Les sketches sont amusants, les personnages sont ridicules et les participants rient beaucoup durant l'atelier. Le rire les motive à participer davantage, ce qui leur permet d'apprendre. Quand les participants s'impliquent, qu'ils ont l'occasion de mettre en pratique ce qu'ils viennent d'apprendre, et qu'ils font des connexions entre ce qu'ils apprennent et leur vie, l'apprentissage est plus profond. L'atelier fait passer les participants "des enfants qui se battent pour un ours en peluche" à "des pays qui se font la guerre". Ils apprennent que dans tous les cas, on a besoin de capacités d'édification de la paix. Aujourd'hui, aucun message ne semble plus essentiel. Quand les ados participent au programme, ils ont l'impression de faire quelque chose de bien pour leur communauté. Ils servent. Ils font une différence !



**“Soyez toujours prêts à répondre à tous ceux qui vous demandent des explications au sujet de l’espérance qui est en vous. Mais faites-le avec douceur et respect.”** (1 Pierre, 3:15)

Il y a environ 120 ans, un volcan d’Indonésie a causé des jours d’obscurité chez les Hulis, un peuple de la Province des Régions montagneuses du Sud de la Papouasie-Nouvelle Guinée. Les Hulis ont appelé cette obscurité *Beingi* et on toujours attendu son retour. Les voisins des Hulis sont les Dets et les Poromas, et eux aussi ont connu leurs propres jours d’obscurité. Leur *Beingi* avait un autre nom, les luttes tribales. Le côté obscur de ce conflit, c’était la destruction massive, des cycles de profond désespoir et des morts inutiles.

Il y eut trois principaux conflits tribaux entre 1991 et 1999. Durant ce temps, plus de 200 hommes, femmes et enfants furent tués pendant les deux premiers conflits. Après les élections législatives de 1997, les armes traditionnelles, les arcs et les flèches, furent déposés, mais seulement pour être remplacés par des armes lourdes. Il y eut beaucoup de tués, environ 60 hommes tués en 18 mois.

Il faut comprendre certains aspects des luttes tribales:

- a) La plupart des combats tribaux commencent avec le problème d’un seul homme ou d’un seul groupe.
- b) La grande majorité ne veut pas participer mais se sent obligée de le faire parce que c’est la coutume.
- c) Des armes lourdes sont apportées dans les régions montagneuses par des trafiquants qui veulent faire de gros bénéfices en exploitant les coutumes traditionnelles.
- d) Comme les deux côtés utilisaient des armes lourdes, la police se trouva impuissante à arrêter les combats.

L’employé de Caritas se présenta aux Dets comme aux Poromas en avril 1998. Les deux groupes avaient participé, séparément, au cours de Caritas intitulé “Développement humain intégral”. Tandis que les deux groupes discutaient de ce que cela signifiait d’être un père responsable et aimant et un membre responsable de son clan, les combats entre eux restaient intenses. Le médiateur de Caritas commença à leur poser des questions sur leur vie et leur désir de paix, leur demandant ce qu’ils voulaient vraiment et ce qu’il pouvait faire pour les aider. Leur réponse à ces questions fut: “Nous voulons la paix.” Avec un tel désir exprimé avec tant de force, l’Eglise pensa que c’était le moment de faire un effort concerté d’édification de la paix.

Mais la question restait ouverte pour l’Eglise et Caritas: Qui doit parler pour la majorité, les sans-voix qui sont manipulés par une poignée d’armes puissantes?

L’employé de Caritas fit la navette entre les Dets et les Poromas, transportant des messages, transmettant des sentiments et relayant des attentes. Les chefs du conflit commencèrent à écouter ce qui se disait. Ils commencèrent eux aussi à parler entre eux par l’intermédiaire du médiateur. On faisait lentement des progrès. Il y eut une réunion initiale en mai 1998 où les deux parties principales furent réunies pour discuter de possibilités de paix. Il semblait qu’on faisait des progrès et les deux côtés parlaient de leur désir que leurs enfants connaissent la paix. Mais juste après la réunion, un pasteur local fut tué dans une embuscade. Le processus de paix était remis en cause. La tension remonta.

C’était terriblement décevant pour toutes les personnes concernées, surtout pour le médiateur de Caritas qui avait travaillé si dur à organiser cette réunion. Il eut la tentation de transmettre ses notes au gouvernement et de partir. Mais il continua à faire de petites visites dans les zones des deux clans, répétant toujours le même message: “J’ai l’espoir, ne

perdez pas le vôtre.” Quelques 18 mois passèrent. Une fois encore, il semblait y avoir des signes d’espoir. Cet espoir fut rapidement anéanti quand deux jeunes hommes et une jeune femme furent abattus. La police tenta d’intervenir. Le chef du clan et son assistant furent arrêtés. Les attaques continuèrent jusqu’en novembre. Des maisons furent incendiées et d’autres personnes tuées. Mais, en signe de bonne volonté, et pour montrer qu’ils voulaient vraiment la paix, le clan des Dets n’appela pas à la vengeance et aucune action vengeresse ne fut entreprise! De nombreuses personnes dirent qu’elles en avaient simplement assez et qu’elles voulaient la paix. La police et l’Eglise continuèrent à encourager les gens, tandis que le médiateur continuait à parler à chacune des tribus, essayant de les convaincre que si l’une des parties s’apaisait, l’autre la suivrait sûrement. L’espoir grandissait.

En février 2000 on suggéra que les clans se réunissent et aient une grande discussion. Il s’était passé presque deux ans depuis la dernière réunion. A cette réunion, on dit à l’employé de Caritas que les clans voulaient arrêter les combats. Ils lui dirent qu’ils seraient reconnaissants s’il pouvait trouver un moyen pour qu’ils arrêtent de se battre. Les sans-voix avaient trouvé leur voix et ils étaient entendus. Une autre réunion fut organisée, cette fois elle devait avoir lieu en terrain neutre, dans la paroisse catholique de Mendi. Une fois encore, il était important que tous les différents clans et leurs alliés participent car si un seul groupe tribal était exclu, les combats allaient reprendre. Le médiateur de Caritas demanda aux deux clans principaux d’apporter les listes de tous les groupes impliqués. Puis les clans échangèrent les listes. Tout le monde serait invité, personne ne serait exclu. Les deux groupes ajoutèrent les noms d’autres membres du clan de leurs ennemis dont ils voulaient qu’ils soient présents à la cérémonie de paix. Puis les conseils de villages, les magistrats et des hommes importants des deux clans vinrent. L’évêque catholique, un officier de police et l’employé de Caritas étaient présents avec les 90 hommes qui s’assemblèrent ce jour-là.

Trois hommes de chaque côté parlèrent. Tous les six dirent la même chose: “Nous voulons la paix. Nous savons maintenant que les combats commencent quand il y a des problèmes entre quelques personnes et qu’ensuite nous, tous les autres, nous sommes entraînés dans les combats. Nous promettons que nous ne nous alignerons plus sur un clan qui veut démarrer un combat tribal. La guerre est terminée.”

Maintenant que les chefs avaient parlé ainsi, il était important d’organiser rapidement une cérémonie publique de réconciliation. On décida de lier la cérémonie de paix à une autre rencontre de femmes catholiques qui avaient prévu une réunion de prières et de chants. On décida de faire la cérémonie de réconciliation à Poroma; 800 femmes firent les 6 kilomètres à pied avec l’évêque, de nombreux hommes et, bien sûr, l’employé de Caritas.

Les femmes et les jeunes filles chantèrent et dansèrent tout au long de la route. C’était la sœur de Moïse, Miriam, qui revenait, multipliée par 800, dansant une danse de joie et chantant des chants de louange. Ces Miriams célébraient la présence de Dieu et sa protection, célébraient un peuple marchant vers une nouvelle période de promesse, de prospérité et de paix (Exode, 15:20-21). Ce jour de célébration était le 26 mars 2000. C’était peut-être le fruit des célébrations du jubilé et de la prière des Catholiques de Mendi. Ce jour-là, 5 000 à 6 000 personnes s’assemblèrent pour regarder et célébrer la fin de neuf ans de destruction, de désespoir et de mort violente. Kunjap, le chef du clan Det, âgé de 60 ans, parla pour tous: “A partir d’aujourd’hui, je dormirai paisiblement, pour la première fois.”

Quelqu’un a demandé à l’employé de Caritas: “Quel genre de magie avez-vous utilisé pour arrêter la guerre?” Il répondit qu’il n’y avait pas de magie. Ce qu’il avait, c’était qu’il voulait passionnément la paix et aussi en apprendre de plus en plus sur chacun des clans et sur ses habitudes. C’est ce que l’Eglise offre: le souci de la vie des autres et un travail avec chaque groupe malgré, ou plutôt à cause de, leur position de faiblesse. Si, traditionnellement, on pense que l’on montre sa force par la guerre, les disciples de Jésus croient qu’en réalité, c’est la faiblesse qui a le pouvoir. Jésus a dit à Paul: “Ma puissance manifeste pleinement ses effets quand tu es faible.” (2 Cor. 12:9).



*Etude de cas de contexte et de programmation: Asie*  
**DU PORRIDGE POUR LE DISTRICT DE VANNI**  
*Rédigé par A. Quintus, Caritas/ Sri Lanka*

Le Sri Lanka est de temps en temps sujet à des catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Les catastrophes naturelles comprennent des inondations, des sécheresses, des éboulements et des glissements de terrain mais, heureusement, les tremblements de terre n'en font pas partie. Cependant, il paraît que certaines parties du pays se trouvent le long d'une ligne de tremblements de terre et il y a déjà eu de légères secousses sismiques. Ce n'étaient que des secousses mineures. Cependant, on a maintenant mis en route des études sur ce sujet pour essayer d'évaluer les possibles effets de ces secousses sismiques.

Pour ce qui est des catastrophes causées par l'homme, la plus importante et la plus destructrice d'entre elles est la guerre. Le Sri Lanka vit une guerre terrible depuis vingt ans. Le théâtre de la guerre est surtout limité au nord et à l'est du pays où des militants tamouls rebelles combattent les troupes gouvernementales pour le contrôle de régions qu'ils considèrent comme leurs patries traditionnelles. Ce qui a démarré comme une lutte pour l'égalité et la justice pour la population tamoule minoritaire est maintenant devenu une vraie guerre qui a laissé le pays entier lassé et blessé. Dans le nord-est où la guerre est un événement quotidien, les gens ont connu des difficultés indicibles, des morts, et la perte de leurs biens et de leurs moyens d'existence. La guerre a fait plus de 65 000 morts, des milliers d'autres sont mutilés ou infirmes, il y a de nombreuses veuves et orphelins de guerre et près d'un million de personnes déplacées de chez elles. Ces personnes déplacées sont virtuellement des réfugiés dans leur propre pays. Du fait des combats incessants et des tensions, ils sont toujours en mouvement. Par conséquent, ils ont abandonné leurs maisons, leurs sources de revenus, l'éducation de leurs enfants, et cetera. Beaucoup d'entre eux sont dans des camps de réfugiés et des centres d'accueil gérés par le gouvernement tandis que d'autres ont été réinstallés ou transférés ailleurs dans des centres temporaires ou semi-permanents. Le problème est aggravé par le fait que certaines parties du Nord-Est sont sous le contrôle des troupes gouvernementales. Ces régions sont appelées zones dégagées. Les parties sous le contrôle des militants du LTTE (Liberation Tigers or Tamil Eelam) ont donc été appelées zones non-dégagées. Les mouvements de personnes et de nourriture entre les deux types de zones sont très limités, ce qui fait que les gens qui vivent dans les zones non-dégagées souffrent gravement de pénuries de nourriture, de médicaments et autres choses essentielles, du manque d'électricité, de services médicaux et d'infrastructures éducatives.

Caritas travaille activement avec les organismes gouvernementaux, les ONG et les groupes de l'Eglise pour mettre en œuvre un important programme d'assistance et de réhabilitation dans le Nord et dans l'Est. Une attention particulière est portée aux zones non-dégagées où les gens sont très déshérités. Parmi ces zones, il y a le Vanni qui comprend deux districts étendus, Kilinochchi et Mullaitivu, qui ont à eux deux une population d'environ 70 000 familles comprenant 250 000 personnes. Le Vanni est une grande étendue de terrain, jadis riche région agricole avec une terre fertile et de l'eau en abondance pour les cultures. Une population importante vivait dans de grandes villes comme Mullaitivu et Killinochchi. Les activités principales de sa population n'étaient pas seulement l'agriculture mais aussi la pêche et le commerce.

Aujourd'hui, le Vanni est une terre désolée qui a perdu ses ressources et sa place dans l'histoire du pays. La guerre l'a ravagé. Ses occupants actuels sont des milliers de personnes déplacées de toutes les régions du Sri Lanka dévastées par la guerre. Il ne se passe pas une journée sans que ces gens ne doivent courir chercher un abri à la vue des bombardiers volant au-dessus de leur tête. Ce sentiment permanent de panique et de crainte a causé un profond traumatisme dans leur vie. La nourriture est rare et chère, il n'y a pas d'électricité,

pas de communications avec le monde extérieur, pas d'écoles ayant un personnel et un équipement adéquats, pas de bâtiments permanents de quelque sorte que ce soit, pas de soins médicaux corrects et pas d'espoir d'un avenir valable. Leur enfants grandissent sans nourriture ni éducation convenables et en n'ayant pas le sentiment d'être à leur place dans le pays où ils sont nés.

Leurs principaux espoirs de répit viennent des organisations humanitaires, organisations de l'Eglise et autres ONG qui se sont occupées d'eux, là où les organismes de l'Etat n'ont pas joué leur rôle. Tant que les zones dégagées et non-dégagées restent compartimentées comme elles le sont maintenant, le Vanni et d'autres régions similaires du Nord et de l'Est resteront coupés de toute la vie économique, politique et sociale du reste du pays. Même pour entrer dans le Vanni ou en sortir, il faut des permis spéciaux des autorités militaires. De ce fait, beaucoup de personnes n'ont pu être soignées à temps, même s'il s'agissait de traitements nécessaires ou d'opérations vitales.

En plus des graves pénuries de nourriture du fait de l'embargo économique, même la nourriture disponible est vendue à des prix élevés que les gens ne peuvent pas payer. Cela a causé une sévère malnutrition surtout parmi les bébés et les enfants d'âge scolaire. Le programme de porridge est une réponse spéciale de Caritas pour diminuer la malnutrition parmi les enfants d'âge scolaire dans le Vanni. Le porridge est un mélange de lait et de céréales qui a une haute valeur nutritive. Actuellement, environ 14 000 écoliers bénéficient de ce programme. La responsabilité de base de sa mise en œuvre est confiée aux directeurs et aux personnels des écoles de la région et aux comités de parents. Les ingrédients nécessaires et les matières premières sont livrés aux écoles une fois par mois et chaque matin, le porridge est cuit par les membres des comités de travail de l'école, à l'école même. Depuis que cette opération a commencé, il y a eu une amélioration de la situation nutritionnelle des enfants ainsi que de leur présence à l'école. Le porridge est un repas que les enfants semblent attendre avec impatience chaque jour du fait de leur état de sous-alimentation actuel. Leurs résultats scolaires se sont certainement améliorés du fait de leur présence régulière à l'école. Cela a un intérêt à long terme pour eux, car sinon leur avenir serait sombre sans éducation scolaire de base. De ce fait, il serait plus difficile de les préparer pour la réconciliation nationale qui devra bien arriver un jour au Sri Lanka.

Ramesh, dix ans, a perdu son père dans le conflit. Sa famille a déménagé cinq fois à cause d'évacuations soudaines dues à des épisodes de guerre entre l'armée et le LTTE. Du fait de ces mouvements incessants, il a longtemps manqué l'école. Il n'a pas suffisamment de nourriture et est gravement sous-alimenté. Sa mère craint qu'il n'ait pas d'avenir. Cependant, une étincelle d'espoir est née quand le programme de porridge de Caritas a été démarré. Il aime maintenant venir à l'école. Son état physique s'améliore ainsi que ses notes. Ramesh est l'un des milliers d'enfants qui attendent qu'une main amie se tende vers eux.



*Etude de cas de contexte et de programmation: Europe*  
**PROGRAMMATION EN CROATIE**  
*Rédigé par Vincent J. Batarelo, Caritas/ Croatie*

### GÉOGRAPHIE

La Croatie est située dans le sud-est de l'Europe. Sa géographie varie des plaines de Croatie orientale aux régions vallonnées du nord et à une côte de mille kilomètres de long sur l'Adriatique, avec plus d'un millier d'îles. Entre la région continentale et la région côtière se trouvent des montagnes, les chaînes dinariques. Des cités historiques, vieilles de plusieurs siècles, sont situées sur la côte, bien que la capitale, Zagreb, se trouve dans la zone continentale du nord de la Croatie.

### POPULATION

La Croatie, selon les premiers chiffres du recensement de 2000, a une population de 4,2 millions d'habitants. La majorité de la population est composée de Croates, environ 90% et les Serbes de Croatie représentent environ 5%. En 1991, les Croates représentaient 80% et 15% étaient d'origine serbe. Les deux groupes sont slaves. Les Serbes de Croatie ont un lien ethnique et politique avec les Serbes de la Serbie voisine, une partie de l'ex-Yougoslavie. Leur culture et leur religion viennent de cet autre pays et en grande partie, leur affiliation politique est là-bas aussi. Ils parlent une langue qui est grammaticalement différente du croate moderne et qui a aussi une écriture différente (le serbe s'écrit avec l'alphabet cyrillique). Les deux groupes peuvent se comprendre assez bien oralement. Les Croates ont une culture et une histoire ancienne et différente. La grande majorité des Croates est catholique tandis que les Serbes appartiennent à l'Eglise orthodoxe de Serbie.

### HISTOIRE

Les Croates sont arrivés dans ce qui est aujourd'hui la Croatie au VII<sup>e</sup> siècle après JC. Ils furent convertis au christianisme par des missionnaires venus de Rome. A partir du X<sup>e</sup> siècle, la Croatie était un royaume. Elle eut plus tard des liens avec le royaume de Hongrie et, au XVI<sup>e</sup> siècle se joignit volontairement à l'Empire des Habsbourg (Autrichiens) pour des raisons de sécurité face aux invasions des Turcs ottomans. A partir du XV<sup>e</sup> siècle, elle devint "le rempart de la chrétienté" et supporta de nombreuses attaques des Ottomans. Elle devint la frontière de l'Europe de l'Ouest chrétienne, une grande partie de son territoire fut occupé, des milliers de personnes furent tuées, des milliers emmenées en exil par les Turcs, et des milliers d'autres fuirent pour se réfugier dans d'autres pays d'Europe. A la fin du XVI<sup>e</sup> siècle, la Croatie était un pays dévasté, pillé et dépeuplé. Le courant politique changea doucement et, à la fin du XVII<sup>e</sup> siècle, les forces chrétiennes avaient fait des avancées importantes. La forme en croissant de la Croatie actuelle est le résultat direct des accords de paix faits durant ce siècle.

Maintenant qu'elle avait retrouvé son territoire, se posaient le problème de la dépopulation et de la défense. Qui défendrait les nouvelles frontières de la Croatie (et de l'Europe chrétienne) sur le flanc ouest de l'Empire Ottoman (la Bosnie et la Serbie actuelles)? Les Habsbourg décidèrent de créer une zone militarisée en Croatie dans les régions frontalières avec l'Empire Ottoman. Ils l'appelèrent la vojna krajina (région militaire). Ils mirent de côté le système féodal et invitèrent les gens à s'installer dans la région pour être des citoyens libres de l'Empire contre la seule obligation d'être prêt à tout moment à défendre la frontière. Beaucoup de ceux qui vinrent vivre dans la région étaient des Chrétiens orthodoxes Vlachs qui avaient fui l'Empire ottoman (Bosnie) et acceptèrent l'offre des Habsbourg de s'installer dans cette région de Croatie. Les autres régions de la Croatie étaient la Croatie civile et avaient un système féodal similaire à celui du reste de l'Europe de l'Ouest.

Au XIX<sup>e</sup> siècle, époque de nationalisme, les Vlachs acceptèrent la nationalité serbe. Au cours de ce siècle, la frontière militaire fut abolie et la région devint une partie de la Croatie civile. A cette époque, beaucoup des régiments croates, luttant pour l'identité

nationale croate étaient composés de Serbes orthodoxes qui considéraient la Croatie comme leur patrie. De nombreux écrivains, politiciens et soldats étaient d'origine ethnique serbe et intégrés dans la vie culturelle et politique croate.

Mais au XX<sup>e</sup> siècle les choses changèrent. Les relations s'envenimèrent entre le groupe ethnique majoritaire, les Croates et la minorité serbe. La raison principale en était l'injustice des relations à l'intérieur de la Yougoslavie nouvellement formée (1918), composée de divers groupes ethniques ayant des cultures et des histoires différentes. Le pays était dominé par la Serbie et son élite politique au pouvoir. Les minorités serbes dans les pays formant la Yougoslavie (y compris la Croatie) étaient utilisées et manipulées de façon flagrante par Belgrade (la capitale de la Yougoslavie) pour asseoir sa dictature. Les Croates, minoritaires à l'intérieur de la Yougoslavie, sentaient tout le poids du régime serbe et leurs droits humains et politiques de base leur étaient refusés. A des assassinats politiques initiés par le régime de Belgrade répondirent d'autres meurtres par les extrémistes croates. Dans le nouvel Etat multiethnique, le cycle de la violence faisait donc partie du paysage. Durant les horreurs de la seconde guerre mondiale, la Croatie devint un Etat "indépendant" sous les auspices des pouvoirs fascistes d'Europe. Le régime de la Croatie était fasciste et raciste. Il traitait la minorité serbe (et les autres minorités) de manière injuste et brutale, tout comme le régime serbe avait traité les Croates à l'époque de la Yougoslavie. Les camps de concentration, les déportations et les meurtres étaient choses courantes.

La paix régnait en Yougoslavie après la guerre, mais le nouveau gouvernement ne rechercha pas réellement la réconciliation. Dans le pays, il n'y eut pas de discussion générale ni de débat sur ce qui avait eu lieu dans un passé récent. On ne discutait pas non plus de pourquoi et comment le cycle de la violence avait commencé. Au lieu de cela, on utilisa l'outil politique de culpabilité nationale, surtout contre les Croates, pour réprimer toute critique légitime et tout débat. Une fois de plus, les droits politiques des Croates étaient étouffés et il y eut des assassinats politiques et une émigration massive. Les Serbes de Croatie et des autres républiques yougoslaves eurent une fois encore des privilèges sociaux et politiques dans le parti communiste et les forces de sécurité.

Quand le vent du changement souffla dans les années 1990 en Europe et dans le monde entier, la Croatie organisa ses premières élections libres qui permirent l'établissement de son propre parlement après plus de 800 ans. La première action du gouvernement croate fut d'essayer de réparer les relations avec la Yougoslavie en travaillant avec d'autres (la Slovénie) pour créer une vague confédération d'Etats souverains. Ceci fut brutalement contré par le dirigeant serbe, Slobodan Milosevic, qui avait d'autres plans. Il voulait non seulement maintenir la structure fédéraliste communiste mais aussi transformer la Yougoslavie en un projet de Grande Serbie. Quand elles s'en rendirent compte, la Croatie et la Slovénie optèrent pour l'indépendance totale en 1991. Elles furent suivies en cela par toutes les autres républiques de Yougoslavie, sauf la Serbie et le Monténégro.

#### **LA GUERRE ET LA DÉFENSE DE LA PATRIE**

Parfaitement consciente de ce que le régime de Milosevic avait fait à la majorité ethnique albanaise du Kosovo dans les années 1980 et du fait que l'armée yougoslave en 1990 et 1991 était totalement dominée et dirigée par les Serbes, la Croatie fit tout pour éviter la guerre durant l'année 1990 et jusqu'en automne 1991. Pour cela, il y eut des négociations face à face avec les dirigeants serbes, y compris Milosevic lui-même, à Belgrade. Les négociations tournèrent d'abord autour de nouvelles conditions de confédération à l'intérieur de la Yougoslavie. Tandis que ces négociations avaient lieu, le régime Milosevic manipulait politiquement la minorité ethnique serbe de Croatie. Dans les régions de Croatie où ils étaient majoritaires, avec l'appui de l'armée yougoslave, ils placèrent des barrages sur les principales routes et voies ferrées, déterminés à travailler contre les nouvelles autorités croates démocratiquement élues. Milosevic utilisa l'élément de peur dans cette minorité. Son régime propagea le bruit que les nouvelles autorités croates prévoyaient de revenir au

régime de la deuxième guerre mondiale et que tous les Serbes de Croatie seraient tués ou chassés de Croatie. Bien que ces rumeurs n'aient eu aucun fondement réel, cela envenima les relations entre les Serbes et les Croates. Comme le ministre des Affaires étrangères yougoslave, Goran Svilanovic le reconnut en Croatie en décembre 2001 dans une déclaration d'excuses, cette peur manipulée fut la raison qui fit commettre des crimes et des actions illégales à la minorité serbe de Croatie en 1991.

Les Croates représentaient la majorité dans la République croate en 1991 (plus de 80% de la population), mais ils n'avaient pas d'armée, la police en était à ses débuts, et la population n'était pas armée. Les Serbes de Croatie, avec le soutien de l'armée yougoslave développèrent des unités paramilitaires. Après les barrages routiers, ils commencèrent à occuper des villages et des villes et établirent leur autorité sur la krajina. Les négociations avec les autorités croates cessèrent car les Serbes se sentaient fortement soutenus par Milosevic qui appuyait maintenant ouvertement les objectifs des ultra-nationalistes serbes de créer une Grande Serbie, ce qui impliquait l'annexion à la Serbie de plus de la moitié de la République de Croatie.

### VUKOVAR

A l'automne 1991, la guerre était totale en Croatie, la première guerre sur le continent européen depuis la deuxième guerre mondiale. Les groupes paramilitaires serbes et les soldats yougoslaves agissaient de concert. Toutes les négociations furent interrompues. La Croatie déclara son indépendance. Durant tout ce temps, à l'invitation des autorités croates, l'Union Européenne était présente par l'intermédiaire de ses observateurs qui voyaient et rapportaient ce qui se passait. Les signes d'agression les plus visibles étaient contre la ville de Vukovar, dans l'est de la Croatie, à la frontière de la Serbie. La ville tint contre une force dix fois plus importante qu'elle pendant trois mois de bombardements incessants. Vukovar était totalement encerclée de tous côtés. La défense héroïque de la ville contrecarrait le plan des forces serbes de prendre rapidement la Croatie. Une fois que la ville fut prise, ses défenseurs et habitants croates furent soit tués, soit incarcérés ou forcés à partir.

### LA FIN DU CONFLIT

En janvier 1992, le monde reconnut la souffrance du peuple croate et accepta l'indépendance de la Croatie. Son indépendance fut payée par le sang. Plus de 10 000 personnes avaient été tuées, des milliers avaient disparu et des centaines de milliers étaient déplacées. La moitié du pays était occupée et détruite. Peu après, après des appels constants, l'ONU négocia un accord de paix qui mettait fin au conflit ouvert.

Bien qu'il y eut des tentatives de négociations avec les "autorités" serbes de Croatie dans la Croatie occupée, ces tentatives furent inutiles tant que ces autorités recevaient un soutien direct du régime de Milosevic. En 1995, des opérations militaires croates reprirent les parties occupées de la Croatie en quelques heures. La majorité des habitants serbes se rendaient compte de ce qui s'était passé et, avec la peur manipulée du passé, fuirent la région, surtout en direction des régions de Bosnie et de Yougoslavie qui étaient dirigées par les Serbes.

### LE RETOUR

Les villages, les habitations, les églises et les biens des Croates forcés à fuir avaient été détruits et pillés. Depuis 1995, il y a un programme du gouvernement croate pour reconstruire des communautés tout entières. Des maisons sont rebâties jusqu'à un certain point puis des prêts sont accordés pour les touches finales. Caritas, le CRS, l'USAID, l'UE et d'autres organisations humanitaires ont donné du mobilier, des équipements agricoles, des animaux, des outils, etc. De nombreuses organisations catholiques internationales ont aidé à reconstruire des églises et des centres communautaires.

Pendant ce temps, les autorités gouvernementales croates d'après 1995 avaient du mal à promouvoir le retour des Serbes de Croatie ainsi qu'à enquêter sérieusement sur les crimes de ceux qui étaient restés dans le pays. A la suite du changement de gouvernement en Croatie en 2000, la procédure de retour fut rendue plus accessible.

## RÉINTÉGRATION PACIFIQUE À VUKOVAR

L'exemple le plus intéressant de réconciliation concrète après les divers conflits fut la réintégration pacifique des régions occupées de l'est de la Croatie, dont la ville de Vukovar. Cette réintégration fut organisée directement par l'ONU avec la permission et la coopération des autorités croates. A la suite des opérations militaires de 1995, il fut décidé de négocier la restitution pacifique des régions orientales occupées. Avec l'intervention de l'ONU, il y eut pendant un peu plus de deux ans une période de transition pacifique où l'on introduisit lentement des Serbes de Croatie qui vivaient dans ces zones, dans les institutions de l'Etat croate. Par exemple, des Serbes eurent des postes d'abord dans la police de l'ONU qui était multiethnique et qui se transforma ensuite en police croate. Les citoyens ordinaires n'étaient pas obligés de quitter les maisons dans lesquelles ils vivaient tant que leurs maisons ailleurs en Croatie n'étaient pas prêtes. En 1998, les Croates commencèrent à se réinstaller dans la ville de Vukovar. Grâce aux préparatifs concrets et à la préparation psychologique, il n'y eut que peu de conflits. La plupart des gens étaient tout simplement heureux d'être de retour chez eux. Vukovar, qu'on appelait le phénix de Croatie renaissait pacifiquement. Aujourd'hui, c'est une ville multiethnique où il y a encore beaucoup à reconstruire du point de vue concret et humain. De grands projets immobiliers ont été et sont encore entrepris par le gouvernement croate, des organisations gouvernementales étrangères, ainsi que beaucoup de petits projets par les ONG nationales et étrangères. Il y a beaucoup de petites ONG, dont des organisations religieuses, qui travaillent de diverses manières pour déchirer les murs qui existent dans le cœur des gens. Le signe le plus important que cela apportera la paix, augmentera la tolérance et conduira peut-être au pardon et à la réconciliation est que les gens recommencent à avoir une vision et un objectif dans leur vie. Cela peut se faire de deux façons, par des emplois (dont il y a trop peu) et par un développement spirituel pour la réconciliation par les Eglises catholique et orthodoxe.

Les Serbes de Croatie qui retournent en Croatie ont été confrontés à de nombreux problèmes. Les réfugiés croates de Bosnie qui vivent dans les maisons des Serbes sont confrontés à des problèmes bureaucratiques et légaux et à la discrimination d'avoir été de l'autre côté. Des ONG ont été établies spécialement pour procurer une aide légale, un plaidoyer ou un appui pour ces questions. Le CRS/ Croatie est dans ce cas. En tant qu'organisation religieuse nationale, Caritas/ Croatie considère que son rôle est de travailler avec l'Eglise orthodoxe et son organisation caritative pour créer une solidarité et travailler contre la création d'une mentalité de ghetto chez les Serbes. Ils doivent avoir le sentiment qu'ils font partie de la Croatie et que c'est aussi leur société et leur patrie.

### LE PROJET CROPAX

Caritas/ Croatie, qui, pendant les années de guerre avait donné une aide directe, décida en 2000 de se tourner beaucoup plus vers la réconciliation en Croatie. La Croatie étant un pays à majorité catholique, il était important d'engager le mandat de l'Eglise pour la paix, la justice et la réconciliation. Il était important de se rappeler ce qui s'était passé et de travailler pour une société juste, pour que le cycle de violence ne soit pas répété. Un sondage national fut fait sur la façon dont les citoyens de base voyaient le pardon et la réconciliation. Caritas/ Croatie organisa des tables-rondes et une conférence internationale sur ce sujet. Un petit projet fut mis en œuvre conjointement avec l'organisation caritative de l'Eglise orthodoxe serbe à Zagreb pour les enfants des zones multiethniques de Croatie où les Serbes de Croatie se réinstallent. On ne peut pas sous-estimer, dans ces régions isolées où la tension est grande, la valeur symbolique qu'avait la présence conjointe d'un évêque catholique et du représentant d'une organisation caritative orthodoxe qui distribuaient des bicyclettes à des enfants croates et serbes dans le besoin.

Caritas a intégré le projet Cropax dans sa programmation d'édification de la paix. L'objectif principal sera de faire des activités d'édification de la paix, surtout dans l'Eglise, des activités principales et non plus périphériques. Elle s'intéressera surtout aux jeunes et travaillera directement avec le ministère de l'Education. Elle essaiera aussi de maintenir ses relations avec les autres églises, religions et ONG avec lesquelles elle a développé des liens solides grâce au projet Cropax.



*Etude de cas de contexte et de programmation: Amérique Latine*  
**UN ESPACE POUR BATIR LA CONFIANCE AU MILIEU  
DU CONFLIT ARME EN COLOMBIE**

*Rédigé par Mgr Héctor Fabio Henao, Caritas/ Colombie*

La guérilla en Colombie est la plus ancienne sur tout le continent américain. Depuis plus de 50 ans, des groupes paramilitaires se heurtent aux forces gouvernementales dans un conflit qui a des racines sociales, politiques et économiques complexes. Ce conflit prolongé a marginalisé des millions de Colombiens; cette exclusion sociale a eu pour résultat une intolérance politique et une crise politique de plus en plus grave. En même temps, le trafic de drogue et la corruption généralisée dans le gouvernement et les organisations sociales contribuent à l'aggravation de la situation de la Colombie.

Les principaux groupes impliqués dans le conflit sont des guérilleros d'extrême gauche, des groupes paramilitaires locaux et régionaux et les forces gouvernementales. Cependant, les trafiquants de drogue, les kidnappeurs et les criminels de droit commun constituent aussi un facteur important.

Les FARC (Forces armées révolutionnaires colombiennes) sont le principal groupe paramilitaire de Colombie. Il y a deux ans, elles ont commencé des discussions avec le gouvernement pour chercher une solution politique au conflit. Le second groupe paramilitaire par la taille est le Ejército de Liberación Nacional (Armée de libération nationale) qui est présente dans presque tout le pays.

Les groupes paramilitaires locaux qui protègent les entreprises privées et les propriétaires terriens contre la menace des kidnappeurs et des autres guérilleros sont en augmentation.

Caritas travaille à trois niveaux différents en Colombie. Au niveau national, elle travaille avec l'aide de la Commission colombienne vie, justice et paix pour faire avancer le rôle de l'Eglise colombienne dans le processus de paix. Elle organise aussi une série de débats, de marches et d'activités pour promouvoir la paix dans tout le pays. Au niveau régional, Caritas travaille constamment pour promouvoir la paix et aider les nombreuses victimes du conflit, surtout les milliers de personnes qui ont été déplacées par la violence. De plus, au niveau local, elle a une approche très pratique de la résolution de problèmes parmi les groupes en conflit.

Une partie importante du travail de paix et de réconciliation de l'Eglise de Colombie est de réduire le recours aux solutions armées pour encourager un pluralisme plus sain où l'on peut arriver à des accords basiques entre des groupes opposés. Dans le cas de la Colombie, un accord basique, c'est quand les deux parties se mettent d'accord pour accepter les principes de la Loi internationale des droits humains comme base pour toutes négociations. La Conférence épiscopale de Colombie est fortement impliquée dans ce genre de travail pour que ces accords puissent permettre d'ouvrir la porte au dialogue et à la confiance.

Trois exemples du travail qui est fait: L'une des régions les plus affectées par la violence paramilitaire est la région d'Urabá. Il y a quatre ans, Caritas a organisé une marche des Chrétiens pour la paix à Urabá: le Chemin de croix pour la vie, la justice et la paix. Cette marche est maintenant devenue annuelle. Cependant, elle n'est plus considérée seulement comme un mouvement religieux, elle est aussi devenue l'une des plus importantes manifestations pour la paix en Colombie, à laquelle prennent part de nombreuses organisations. Cette marche a apporté l'évangile pour la Paix et la Vie aux communautés les plus affectées par la violence et a donné à ces gens une importante possibilité de s'exprimer.

La première année de la marche, l'évêque d'Apartadó et l'Eglise locale ont fait une proposition, suggérant de donner plus d'autonomie aux communautés locales dans les zones les plus affectées par la violence paramilitaire, comme la région d'Urabá. A la suite de cette

proposition, il fut décidé de créer les Communautés de Paix, c'est-à-dire des groupes qui s'appellent eux-mêmes citoyens de paix et qui élisent un Conseil de Paix pour décider d'un cadre de règles pour leurs communautés respectives. Cela ne permet pas seulement à ces communautés de participer à la construction d'un consensus, cela prend aussi en compte les différences entre les régions. De plus, il y a un débat continu dans les communautés locales sur la possibilité de rester neutre dans un conflit aussi généralisé, où l'autorité de la loi et l'escalade de la violence sont tellement en contradiction.

Le second exemple concerne le travail de la Conférence épiscopale pour rapprocher les parties en guerre. Sous le gouvernement du Président Samper, il y eut des efforts pour démarrer un dialogue avec les groupes de la guérilla, mais sans succès, ce qui a causé l'effondrement du processus de paix. C'est à cause de cet échec que le Président Samper conseilla au président d'alors de la Conférence épiscopale, Mgr Pedro Rubiano, d'établir une Commission nationale de réconciliation avec un groupe de notables Colombiens.

Le rôle de la Commission était de promouvoir la paix par la médiation, la réconciliation et la discussion. Un aspect particulier de ce travail est d'encourager le dialogue pour la paix entre des groupes opposés à l'intérieur de la Colombie. De cette façon, de nombreuses propositions différentes ont vu le jour, qui ont encouragé le processus de paix par le contact et la communication. La Commission a illustré l'importance d'un intermédiaire jouissant de la confiance de toutes les parties et qui peut faire preuve d'initiative et d'autorité morale. Une étape importante de ce travail a été la publication et mise en circulation de certaines propositions qui ont ouvert des portes menant au dialogue.

Avec le temps, Caritas a de plus en plus aidé la Commission à créer les conditions favorables à la construction d'une paix durable dans toute la société colombienne.

Le troisième exemple est le travail local de Caritas pour aider à construire les Communautés de paix, créées d'abord parmi les personnes déplacées de leurs lointains villages et villes par la violence continue. Pendant de nombreuses années, l'Eglise a joué un rôle organisationnel important dans ces communautés, encourageant l'autonomie face à la menace paramilitaire. La structure de ces communautés a été maintenue par un dialogue interne et la détermination de ne s'impliquer avec aucun des paramilitaires. Cependant, le travail de ces organisations locales n'était pas connu et un grand nombre d'entre elles ont été forcées de quitter leur terre et leurs maisons pour chercher refuge dans d'autres villages.

Ces exilés ont utilisé leurs organisations locales pour garder leurs communautés intactes dans l'espoir qu'ils pourraient un jour rentrer chez eux.

Les Communautés de paix sont devenues plus influentes et dans de nombreux cas ont initié un dialogue avec les groupes paramilitaires qui les avaient d'abord chassés de leur village.

Ces exemples montrent l'importance et l'efficacité de l'organisation des communautés locales face à la violence qui continue en Colombie. De nombreuses communautés locales ont acquis une voix propre et sont devenues des partenaires actifs dans la recherche de la paix. Le travail en cours des Communautés de paix a sérieusement augmenté la visibilité de la population civile et a montré l'importance d'un renforcement des relations entre les différentes cultures, sur la base de la dignité humaine et le respect par tous de la vie humaine.

Les Communautés de paix sont dans une phase de développement continu. Malgré les nombreuses avancées sur la route d'une paix durable en Colombie, il reste beaucoup de défis. Les Communautés de paix ont ouvert le chemin à des relations plus proches basées sur la coopération, la fraternité, en disant NON à la violence.



## *Etude de cas de contexte et de programmation: Amérique latine* **L'ÉGLISE AU PÉROU ET LE PROCESSUS DE RECONCILIATION**

*Rédigé par Mgr Héctor Fabio Henao, Caritas/ Colombie*

Un résumé du rôle de l'Église du Pérou dans le processus de réconciliation

### **LE TRAVAIL DE L'ÉGLISE DANS LA DÉFENSE DES DROITS DE L'HOMME AU PÉROU**

Dans la deuxième moitié des années 1970, la CEAS (la Commission sociale de l'Église du Pérou) a commencé à s'impliquer dans la défense des droits de l'homme au Pérou en défendant des ouvriers qui étaient licenciés de manière illégale. Pour d'autres raisons, quand la violence éclata et que l'état d'urgence fut décrété dans les Andes au début des années 1980, les familles des personnes qui étaient victimes d'attaques terroristes et de kidnapping se tournèrent vers les évêques pour leur demander de l'aide. En réponse à beaucoup de ces demandes, la CEAS prit une aide légale pour enquêter sur les cas. En 1985, la CEAS mit en route le programme le plus important jusqu'à aujourd'hui, la défense des droits politiques des victimes du terrorisme. Bien que la CEAS soit basée à Lima, elle ouvrit aussi des bureaux dans les diocèses des régions pour promouvoir les droits de l'homme. Dans les années 1990, plus de 25 de ces bureaux locaux étaient en opération, fournissant des conseils légaux et une aide sociale pour les victimes de violations des droits de l'homme et des informations pour le grand public.

### **LES DROITS DE L'HOMME AU CŒUR DU TRAVAIL SOCIAL DE L'ÉGLISE**

En 1993, la violence terroriste avait quelque peu diminué au Pérou et la CEAS se tourna vers la promotion des droits de l'homme au niveau économique et social, avec d'autres groupes chrétiens. Au même moment, elle continuait son travail sur les droits politiques dans le but de réformer le système judiciaire péruvien. Elle organisa aussi des campagnes nationales pour la solidarité économique, l'allègement de la dette nationale et les droits fonciers pour les paysans. C'est à cette époque qu'un forum latino-américain fut proposé pour promouvoir le travail de l'Église dans le cadre des droits de l'homme. Le premier forum se tint à Lima en 1994 et depuis il y a eu deux autres réunions: Lima à nouveau, en 1997, et l'année dernière au Salvador. Ces trois forums ont confirmé que la défense des droits de l'homme faisait partie intégrante du travail de l'Église en Amérique Latine.

### **PROCESSUS DE RÉCONCILIATION AU PÉROU**

La réconciliation correspond à beaucoup plus qu'à un simple apaisement des antagonistes. Il s'agit aussi du travail consistant à aider les victimes de la violence à retrouver leur intégrité physique, psychologique, culturelle et spirituelle. La CEAS a travaillé dans ce domaine avec des groupes œcuméniques comme l'Organisation évangélique pour la paix et l'espérance (Evangelical Organisation for Peace and Hope) et des organisations internationales comme Catholic Relief Services. Cependant, un grand problème au Pérou était que le régime autocratique du Président Fujimori décrétait des lois draconiennes contre les terroristes et des lois d'impunité en faveur des forces armées. Il était de ce fait impossible de bâtir un cadre convenable pour arriver à une réconciliation nationale. La violence, le trafic de drogue et la corruption dans le gouvernement étaient toujours présents et résultaient en une division générale de la société.

Quand le gouvernement du Président Fujimori tomba en novembre 2000, l'administration de transition de Valentin Paniagua rassembla un groupe de travail pour envisager l'établissement d'une Commission sur la vérité et la réconciliation. Ce groupe de travail fut créé le 29 décembre 2000 et était composé de représentants de la Justice péruvienne, des ministères de l'Intérieur et de la Défense, du médiateur, de représentants de la société civile (dont des personnes faisant campagne pour les droits de l'homme) et des entités religieuses (Le Conseil national évangélique et la Conférence épiscopale du Pérou). L'Église élut Mgr Luis Bambarén SJ, président de la Conférence épiscopale et Laura Vargas, Administrateur

en chef de la CEAS comme adjointe, pour participer au groupe de travail.

Le groupe de travail se réunit à 14 reprises et invita des experts du Chili, d'Afrique du Sud, du Salvador, du Guatemala, des Nations unies et d'autres organisations internationales à participer. Ils participèrent aussi à un Séminaire international sur la Commission de vérité et de réconciliation. 90% des 447 délégués qui furent sondés notèrent l'importance d'une telle commission pour faire la lumière sur les violations des droits de l'homme au cours des 20 dernières années.

Les résultats furent soumis au Président péruvien le 29 mars, exactement trois mois après la création du groupe de travail. Divers groupes, au niveau du gouvernement, étudient actuellement les recommandations du groupe de travail. La Commission de vérité et réconciliation sera composée de cinq membres. Cependant, ceux-ci n'ont pas encore été désignés, mais il y a des rumeurs sur la possibilité que Mgr Bambarén en devienne le président. La Commission aurait deux ans pour faire son travail, après quoi elle devrait rendre publics les résultats.

Le premier objectif de la Commission est de faire prendre conscience aux gens de l'importance de la violence et des violations des droits de l'homme au Pérou en écoutant les témoignages des victimes. Le second est d'étudier et de clarifier les données sur les milliers de personnes qui ont disparu durant la violence et des exécutions illégales et des tortures qui ont eu lieu. La commission n'aura pas le pouvoir de prendre de décisions légales en tant que telles, mais elle transmettra ses conclusions au ministère péruvien de la Justice qui pourra aller plus loin. Le troisième objectif sera de rédiger des propositions de réformes structurelles nécessaires dans la société péruvienne et d'établir un programme clair pour arrêter la menace de violence, de kidnappings et d'autres atrocités.

La Commission sur la vérité et la réconciliation est seulement le premier pas sur la route vers la création d'une société plus juste au Pérou. Le gouvernement doit travailler en proche collaboration avec d'autres organisations nationales pour améliorer la société péruvienne. L'Eglise a là un rôle important à jouer. Il faut cependant une volonté universelle de mettre en œuvre les propositions de la Commission de vérité et de réconciliation pour montrer qu'il y a une lumière au bout du tunnel.



*Etude de cas de contexte et de programmation: Amérique du Nord*  
**ZONES FRONTALIERES DE SONORA ET INITIATIVE  
D'ÉDIFICATION DE LA PAIX**

*Rédigé par Tom Brenneman et Cecilia Guzman, Etats-Unis et Mexique*

Les Etats d'Arizona, aux Etats-Unis et de Sonora, au Mexique, se rejoignent dans la partie nord du désert de Sonora. C'est une région qui a des écosystèmes divers, avec une faune, une flore, des paysages et des ressources naturelles uniques à cette région du monde et qui ont fait vivre des populations, des cultures et des économies pendant des siècles. A la suite de la guerre entre les Etats-Unis et le Mexique et du Traité de Gadsden en 1848, une frontière politique a été établie pour séparer les deux pays, le Texas du Tamaulipas jusqu'à la Baja California et la Californie. Tracées le long du Rio Grande et de pistes de terre, traversant les petits villages, les réserves et des centaines de kilomètres de désert ininterrompu, cette frontière divise la région de Sonora, divise des familles, des propriétés terriennes, des communautés et des cultures.

**UNE CRISE HUMANITAIRE COMPLEXE DANS UN CONTEXTE DE PROFOND CHANGEMENT  
DÉMOGRAPHIQUE**

Aujourd'hui, la région de Sonora et toutes les régions frontalières Etats-Unis/Mexique sont fortement marquées par les conflits qui ont leur source non seulement dans cette histoire de division, mais aussi dans les dilemmes d'une immigration problématique, de mauvaises politiques économiques et d'opérations inadéquates, souvent non-planifiées pour s'occuper du développement communautaire, de la sécurité économique régionale et des ramifications d'un changement social souvent complexe. La migration humaine vers la frontière américano-mexicaine depuis le Mexique mais aussi de l'Amérique Latine, du Nord et du Sud, est motivée

par la survie et la subsistance, mais aussi par des intérêts commerciaux, économiques et de style de vie car cette région frontalière offre de plus en plus de possibilités de salaires plus élevés pour les gens du Sud et d'opportunités de vie agréable pour les gens du Nord. Avec l'aide des politiques commerciales mondiales, comme l'Accord de libre-échange nord-américain (North American Free Trade Agreement), de la technologie et des ressources qui permettent à des populations plus importantes de vivre dans des régions arides, les communautés frontalières ont vu doubler leur population, ou même tripler pour certaines communautés, au cours des 10 dernières années. La migration vers les grandes et petites villes des deux côtés de la frontière, n'a pas seulement augmenté la population des communautés frontalières mais a aussi eu un effet important sur les caractères culturels des communautés et les relations civiques de par l'augmentation de la diversité culturelle et ethnique. Elle a aussi posé des problèmes pour les infrastructures physiques et sociales de ces communautés.

### LA MIGRATION HUMAINE ET LA MONDIALISATION DU CAPITAL

Au cours des 20 dernières années, la région frontalière est devenue de plus en plus une zone industrialisée de commerce entre le monde développé et le Tiers-Monde. Cette région abrite des usines à capitaux étrangers qu'on appelle *maquiladoras*. Ce sont des usines qui importent leurs matières premières des Etats-Unis, du Canada ou d'autres nations pour finir l'assemblage et qui capitalisent sur le coût plus bas de la main-d'œuvre au Mexique et les avantages de géographie, de logistique et de réglementation pour servir les marchés nord-américains. Si l'on peut contester leurs conditions de travail du point de vue de la justice et de l'équité, les *maquiladoras* offrent du travail à des milliers de manœuvres qui émigrent vers la région frontalière. La croissance des *maquiladoras* pose des problèmes et contribue aux conflits à propos des infrastructures et des services municipaux des communautés des deux côtés de la frontière. Elle contribue aussi à de nouveaux problèmes pour l'environnement, la sécurité, la santé et le bien-être de ces communautés. Les récessions économiques et les changements dans les stratégies d'investissement des capitaux mondiaux amènent des changements brutaux dans les possibilités d'emploi de milliers d'ouvriers des *maquiladoras*. Cela est en lien avec le chômage et l'augmentation de l'usage de drogues, de la violence contre les femmes, de la pauvreté chronique et de la faim.

### IMMIGRATION ET PROBLÈMES DE FRONTIÈRE

Les crises de l'immigration et la présence de plus en plus importante de membres des forces fédérales américaines de maintien de l'ordre, d'armes légères et d'appui militaire (la force de la police des frontières a approximativement doublé entre 1993 et 2000, passant à 8 000 agents) remontent à octobre 1994 où le Mexique a dévalué son peso au cours d'une crise économique. Pour tenter d'empêcher des vagues d'immigration clandestine, le Service d'immigration et de naturalisation (INS) des Etats-Unis a mis en place l'opération Gatekeeper et un certain nombre d'autres opérations pour diminuer l'immigration de sans-papiers et le trafic de drogues dans des zones particulières. L'intention déclarée de la police des frontières de l'INS est de maintenir une frontière internationale qui facilite le commerce réglementé, permet et réglemente la libre circulation des personnes et des biens, et empêche le trafic de drogues, les migrations illégales et les transferts de marchandises interdites. L'INS est aidée par "Joint Task Force Six", un consortium d'organisations fédérales policières, militaires, douanières et réglementaires. Ils emploient une stratégie de conflit de faible intensité pour maintenir la sécurité par des tactiques de force pour décourager psychologiquement et physiquement les civils. Elles prennent souvent la forme de vols de nuit à basse altitude d'hélicoptères de recherche, de contrôles armés sur les routes, d'éclairage de forte intensité de la frontière la nuit, dans des zones urbaines, et de nombreuses patrouilles en voiture, à bicyclette et à cheval. L'impact sur le passage de ces zones militarisées de l'INS par les sans-papiers est spectaculaire. Par exemple, le taux de décès des immigrants traversant la Imperial Valley en Californie et le désert de Sonora en Arizona a augmenté de 600 pour cent depuis que l'opération Gatekeeper a été mise en place, avec plus de 1 500 morts ces cinq dernières années.

### CONFLIT COMMUNAUTAIRE, VIOLENCE ET IMPACT ÉCOLOGIQUE

Le profil racial, une tactique utilisée par la police pour arrêter et détenir des gens sur la base de la couleur de leur peau, est utilisé par la police contre les immigrants dans un certain nombre de villes d'Arizona. Ceci a causé des conflits entre des voisins et des groupes communautaires, de même que quelques propriétaires de ranchs ou d'autres propriétés privées d'Arizona qui ont tiré sur des immigrants ou les ont menacés avec une arme. Du fait de cette violence, il y a eu une escalade des tensions dans les communautés où se créent des factions.

Les dépenses des communautés frontalières pour les problèmes médicaux et de maintien de l'ordre augmentent à une vitesse inquiétante. Les hôpitaux, les organismes de maintien de l'ordre, et les organisations civiques sont de plus en plus taxés pour répondre à ces besoins d'urgence. Le gouvernement et les groupes communautaires discutent des aspects légaux et des responsabilités pour les dépenses concernant les besoins des immigrés, et cela est source de conflits. Parmi ces conflits, il y a des cas et des accusations de violence contre des femmes immigrées, comme des viols et des agressions sexuelles par les "coyotes" (les passeurs) et des agents des patrouilles des frontières.

Les déchets des *maquiladoras* apportés par l'eau ou par l'air ainsi que la mauvaise évacuation des détritiques et ordures dans les communautés frontalières où les infrastructures sont dépassées du fait de la surpopulation, posent des problèmes écologiques sérieux. L'augmentation du passage des Patrouilles des frontières et des immigrants sur le fragile habitat du désert déstabilise l'équilibre écologique tandis que les clôtures des prairies sont détruites par les immigrants et l'INS, que les immigrants jettent des ordures et des objets personnels, que le sol est érodé par la circulation automobile plus importante et que la migration des animaux sauvages est affectée par les murs de l'INS qui séparent les villes des Etats-Unis et du Mexique.

### **LES APPROCHES DISPARATES DANS LA MANIERE D'ABORDER LES CRISES ET LE CONFLIT STRUCTUREL**

Dans le contexte de l'augmentation de la présence des forces de maintien de l'ordre et des armes, des groupes de pression venant de secteurs sociaux variés ont commencé à se retrouver dans les communautés frontalières pour manifester en faveur de leurs points de vue respectifs sur les problèmes de frontières. Cependant, dans certains cas, ces actions bien-intentionnées contribuent à augmenter les tensions, la crainte et les divisions dans les communautés locales. Bien que l'action de nombreux groupes et initiatives de pression soit nécessaire, il manque les approches de la résolution des conflits et du changement social qui mettent la défense des droits de l'homme, les intérêts libertaires, les groupes civiques, économiques et gouvernementaux dans un dialogue commun orienté à la fois vers la résolution d'une crise et le changement structurel à long terme. Il manque donc le potentiel d'édification de la paix.

Si la violence et le conflit ont un impact immédiat sur les communautés locales, ces questions de frontières sont de nature symptomatique et sont enracinées dans les tendances plus générales de la mondialisation économique, des politiques nationales et des pouvoirs éloignés de la région frontalière. Il est urgent de déterminer où se trouvent les responsabilités locale, nationale, fédérale ou internationale des problèmes de frontières. Il est extrêmement difficile de discerner quelles sont les manières de résoudre les problèmes dans les communautés frontalières, pour les ONG et les institutions gouvernementales qui doivent répondre aux crises entremêlées de l'immigration, de la violence faite aux immigrés et du profond changement social à l'intérieur des communautés frontalières. A cause de ces difficultés, notre approche de ce contexte passe par une stratégie d'édification de la paix qui cherche à créer à la fois les conditions et les possibilités pour que les gens au niveau local et régional puissent se rassembler dans un espace physique et émotionnel pour discerner un avenir qui soit désiré par tous et partagé par tous.

### **CONSTRUIRE UN MOUVEMENT RÉGIONAL POUR UNE CULTURE DE PAIX: DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS ET COLLABORATION**

Pour travailler à une réponse aux complexités du conflit et du changement social dans notre région, sept ONG (BorderLinks; Tecnológico de Nogales; Universidad Tecnológica de Nogales; Catholic Relief Services; Cooperative By Design; an Arizona Peacebuilding Consortium à Tucson; United States-Mexico Conflict Resolution Center; et le Network of Communities for Peacemaking & Conflict Resolution) ont créé un partenariat pour une édification de la paix dans les territoires frontaliers. Ce partenariat se fonde sur une mission commune d'éducation et sur la valeur accordée par tous au principe que ce sont les individus qui sont les agents du changement social. Si elles sont très diverses en termes de taille, de mission et de travail dans la société, les ONG partenaires travaillent en collaboration pour animer avec les notables de la région frontalière un programme d'édification de la paix systématique et enraciné dans le contexte de notre région.

### **RÉSUMÉ DU PROGRAMME**

Les réalités de notre territoire frontalier montrent qu'il n'y a pas un événement politique, une politique commerciale ou une stratégie policière qui puissent à eux seuls créer et maintenir la justice, la viabilité économique et la sécurité dans notre région. En fin de compte, notre seule

source de sécurité et de viabilité dépend du développement de relations avec et entre la population et les communautés des pays frontaliers et de nos capacités locales à envisager et à créer des mouvements de changement social dans nos communautés. L'Initiative d'édification de la paix des régions frontalières de Sonora (Sonoran Borderland Peacebuilding Initiative, SBPI) vise à réunir les gens, les municipalités, les communautés et les institutions des deux côtés de la frontière pour mieux comprendre comment nous faisons face à nos dilemmes sociaux et pour nous reconnaître les uns les autres et de nous capaciter mutuellement dans une action coopérative aux niveaux économique, social et politique.

L'objectif général de la SBPI est de créer un réseau compréhensif soutenant l'édification de la paix régionale et le leadership régional, composé de notables de tous les niveaux de la société pour démarrer un dialogue, une éducation et une recherche appliquée en édification de la paix qui aient pour but à la fois la réflexion sur soi-même et l'action. Nous tentons de réduire la violence et de permettre un changement social durable et juste dans la région en renforçant la capacité, la résistance des leaders formels (élus ou nommés) et informels (au niveau des communautés de base) de tout le nord de Sonora et du sud de l'Arizona ainsi que les relations à l'intérieur de ces groupes et entre eux. En tant qu'action binationale, nous collaborons pour développer une approche de l'édification de la paix qui vise à un changement social juste et durable, correspondant au contexte de notre région, à sa culture et permettant d'avoir un effet positif sur les dilemmes critiques de leadership, de sécurité, de justice, de gouvernance et de paix.

Nous voyons donc l'édification de la paix comme un processus où il faut bâtir activement les conditions qui permettront un avenir partagé, désiré par tous. Plutôt que de limiter les activités d'édification de la paix à une phase de "post-conflit" ou de négociations, nous la voyons comme un travail continu pour canaliser les conflits de façon créative et constructive, bâtir des relations équitables, en insistant sur la justice sociale, et permettre un développement socioéconomique durable. Si l'édification de la paix repose surtout sur la médiation et la résolution de conflit, le point focal de cette initiative est le développement des capacités de leadership par le dialogue et l'échange. Pour cela, il y a divers forums d'apprentissage et dialogues visant à l'habilitation, à la justice et au développement de relations entre les divisions sociales et politiques, comme entre les mouvements des droits de l'homme et les forces de maintien de l'ordre. La tâche de l'édification de la paix est de créer des occasions de rencontres à travers les lignes de conflit et les strates sociales pour trouver et mobiliser ensemble les capacités inhérentes aux communautés de la région de Sonora et améliorer les capacités des individus et des institutions à transformer de façon constructive leurs conflits et leurs vies.

#### **Principaux buts de l'Initiative d'édification de la paix des régions frontalières de Sonora (Sonoran Borderland Peacebuilding Initiative):**

- ❖ Faire mieux comprendre que la paix est un processus de changement basé sur le développement de relations;
- ❖ Faire mieux reconnaître que l'édification de la paix est un système organique qui demande des relations et la coordination d'activités et des rôles multiples à des niveaux multiples et qu'une activité à elle seule ou un niveau à lui seul ne peuvent pas apporter ni maintenir la paix;
- ❖ Faire mieux comprendre les activités particulières nécessaires aux différents secteurs sociaux (c'est-à-dire les autorités politiques au sommet, au niveau intermédiaire et au niveau des communautés de base) qui sont nécessaires pour bâtir et maintenir des processus de changement social;
- ❖ Exprimer les forces, les valeurs et les traditions de leadership et de résolution de conflit des communautés de la frontière de Sonora,
- ❖ Encourager le dialogue et les relations entre des gens et des groupes qui traditionnellement ne se rencontrent pas, travaillant ainsi au renforcement des relations et à la création de liens entre les différents niveaux sociaux aux États-Unis, au Mexique, et entre les deux pays;
- ❖ Enseigner aux leaders des stratégies d'édification de la paix qui intègrent les questions diverses mais interdépendantes des droits de l'homme, de la gouvernance et du développement économique;
- ❖ Développer la capacité des infrastructures sociales, économiques et politiques des territoires frontaliers à s'adapter aux besoins relationnels et à y répondre plutôt que d'être définies et guidées uniquement par les crises et les accords politiques;

- ❖ Utiliser des stratégies pratiques d'édification de la paix développées dans les conflits d'Amérique du Sud et d'Amérique Latine et qui appuient une action de collaboration et s'attaquent aux crises, au changement social complexe et au développement durable à long-terme.

#### CALENDRIER ET ACTIVITÉS DU PROJET

Les ONG partenaires ont commencé leurs rencontres au printemps 2001 pour préciser le concept du projet, développer leurs capacités, développer la confiance, les réseaux et les ressources nécessaires pour démarrer un certain nombre d'activités qui sont maintenant en route. Ces activités comprennent:

- ❖ **Un Comité consultatif.** Il peut être décourageant de vouloir avoir des contacts et développer des relations avec des autorités et des organisations dans un contexte fortement politisé, et dans un réseau complexe de strates sociales dans une région partagée par deux pays qui ont des histoires, des cultures, des ressources et des pouvoirs extrêmement différents. Ce défi est en partie atténué pour ce qui est des notables extérieurs aux ONG participantes par un Comité consultatif composé de diverses personnes faisant preuve de leadership dans des arènes stratégiques au niveau social et civique dans toutes les couches de la société des villes voisines de la frontière et représentatives des ces arènes. Ce qui est essentiel dans ce groupe, ce sont des personnes qui peuvent travailler avec toute la diversité des gens qu'ils représentent et peuvent avoir des relations avec des groupes et des individus dans des institutions civiques, des ONG, des membres du secteur économique, des groupes religieux, des femmes et des jeunes, le maintien de l'ordre, les médias et les organismes de politique publique.
- ❖ **Dialogues communautaires structurés de l'Hiver/Printemps 2002: Améliorer les capacités culturelles et de leadership.** Une série de dialogues structurés des deux côtés de la frontière, en format bilingue, insistant sur la conscience des réalités des gens, des problèmes qui créent le conflit, les dilemmes ayant un impact sur le leadership et les visions pour la vie et le changement social.
- ❖ **Séminaire de Sonora du printemps 2002 : Développer les capacités en approches stratégiques de l'édification de la paix.** Un séminaire bilingue d'une semaine en édification de la paix stratégique introduisant un cadre conceptuel d'édification de la paix basé sur le travail à long terme en Amérique Latine et en Amérique du Sud.
- ❖ **Sommet régional des territoires frontaliers de l'automne/hiver 2002: Réflexion et dialogue sur l'impact de l'édification de la paix stratégique.** On réunira les participants à la formation et d'autres collègues avec qui ils travaillent pour diffuser les informations et les manières de faire rencontrées tout au long de l'initiative, en insistant sur les leçons apprises, les difficultés et les domaines à réviser ou à développer pour une future éducation à la paix dans les territoires frontaliers.
- ❖ **Mécanismes d'évaluation.** Les activités d'évaluation participative seront facilitées dans toutes les réunions de groupes pour continuer à donner forme et direction à l'initiative selon les besoins et les réalités des participants et faire un suivi et une évaluation critique de l'impact du changement social.



#### *Etude de cas de contexte et de programmation: Océanie* **LE CONFLIT DE BOUGAINVILLE** *Rédigé par Justine McMahon, Caritas/Australie*

Bougainville est la plus grande île de la province de North Solomons de Papouasie-Nouvelle Guinée (PNG). Bien qu'elle fasse encore partie de ce pays, elle est géographiquement et culturellement plus proche des Îles Salomon que de l'île principale de la PNG. Au début du siècle, c'était une colonie allemande. Plus tard, dans le cadre des réparations des Allemands aux Alliés après la première guerre mondiale, elle est devenue colonie britannique. La Grande-Bretagne céda la responsabilité de la PNG, et donc de Bougainville à l'Australie.

Un peu plus de 80% des habitants de l'île se disent catholiques. Les Adventistes du septième jour, l'Église unie, des sectes chrétiennes fondamentalistes et un petit nombre de cultes du Cargo ont aussi des disciples. C'est grâce aux missionnaires, dont la majorité étaient des prêtres, des religieuses ou des moines maristes que l'île a l'un des taux

d'alphabétisme les plus élevés de PNG et un aussi bon accès aux soins de santé que n'importe quelle autre province.

Bougainville, qui a un volcan actif et deux volcans éteints, est une île fertile et riche en minéraux. Avant 1984, elle avait la plus grande plantation de copra du Pacifique Sud et une industrie du cacao florissante. A la fin des années 1960, une importante réserve de cuivre et d'or fut découverte dans les montagnes derrière la capitale, Kieta. Le gouvernement australien, qui administrait alors la PNG, encouragea l'établissement d'une mine, prévoyant que celle-ci fournirait plus de 50% des rentrées en devises quand le pays deviendrait indépendant en septembre 1975.

Malheureusement, les négociateurs australiens ne firent pas tellement attention aux préoccupations des propriétaires terriens à propos de la mine. Une compagnie australienne, Conzinc Rio-Tinto Australia (CRA) exploitait la mine de Panguna. Quelques semaines seulement avant l'accession de la PNG à l'indépendance, un groupe de propriétaires terriens autour de la mine, ainsi que d'autres de l'île, proclamèrent l'indépendance de Bougainville. Cette indépendance ne fut jamais accordée, mais elle marquait le début d'une nouvelle relation entre Bougainville, la PNG et la mine.

#### LA MINE DE CUIVRE DE PANGUNA

La mine de cuivre de Panguna rapportait des centaines de millions, sinon des milliards, de dollars de revenu à la PNG comme à la CRA. Les infrastructures de Bougainville furent améliorées. Une toute nouvelle ville, surtout destinée aux ouvriers de la mine, fut établie. On construisit donc des écoles, des routes et des cliniques. L'île avait l'un des hôpitaux les mieux équipés de PNG. Les possibilités d'emploi étaient ouvertes et le niveau de qualifications s'améliora.

Cependant, il y avait un revers à la médaille: les déchets de la mine détruisaient l'environnement primitif, les propriétaires traditionnels perdirent leur terre, ne recevant qu'un maigre revenu ou rien du tout en échange. De plus, une hostilité couvait chez les propriétaires terriens et autres personnes qui avaient le sentiment que trop d'argent quittait Bougainville. Pour certains, l'indépendance de Bougainville était toujours un rêve.

#### QUI ÉTAIT CONCERNÉ

En 1987, les propriétaires terriens, menés par Francis Ona, exigèrent 10 milliards de kina (à l'époque environ 8 milliards de \$) de compensations. La CRA comme le gouvernement de PNG refusèrent tous deux de payer. En novembre 1988, les négociations avaient échoué. Vers cette époque, on fit exploser les énormes pylônes qui amenaient le courant jusqu'à la mine. Sans courant et à la suite de quelques autres incidents de sabotage, la mine fut fermée "pour quelques semaines." L'unité anti-émeutes de la PNG (police) fut appelée pour "ramener l'ordre". Malheureusement, elle fut responsable d'exactions brutales, d'incendies de maisons et de villages et d'autres actes de violence contre la population civile. L'Armée révolutionnaire de Bougainville (BRA) fut formée pour "protéger" la population. En mars 1989, la Force de défense de la PNG fut appelée pour aider l'unité anti-émeutes. Leurs actions galvanisèrent une bonne partie de la population derrière la BRA. Malgré des négociations pour un règlement pacifique, il y eut une escalade du conflit. La mine ne rouvrit jamais.

Le gouvernement de PNG déclara l'état d'urgence en 1989. il imposa un blocus maritime et aérien de l'île, empêchant l'approvisionnement en médicaments vitaux et en denrées alimentaires. Cela aurait causé la mort de milliers de personnes. Certaines des actions de la BRA perdirent le soutien d'une partie de la population, ce qui causa une fracture au sein de la BRA. Les combattants devinrent difficiles à identifier, certains changeant fréquemment de côté. La Résistance, qui était pour l'autonomie mais contre l'indépendance, se mit du côté des PNGDF (PNG Defence forces, l'armée gouvernementale) contre la BRA. Certaines factions de la BRA luttèrent les unes contre les autres. Des villages étaient divisés. Des atrocités furent commises: des membres ou sympathisants suspectés de la BRA furent attachés, chargés dans des hélicoptères fournis par l'Australie et jetés à la mer ou dans le volcan. Tous les côtés eurent recours à des exécutions sommaires, souvent au fusil ou au

couteau mais quelquefois à la tronçonneuse. Les viols collectifs étaient courants. Selon certaines estimations, il y aurait eu jusqu'à 20 000 morts du fait de cette "crise" de dix ans.

### TENTATIVES DE PAIX

Depuis le début des hostilités, il y a eu de nombreuses tentatives pour ramener la paix à Bougainville. Parmi elles:

1989: Le *Doi Package* offrait d'augmenter l'engagement du gouvernement central de la PNG à développer les infrastructures de la province. La même année le Rapport Bika proposait que le gouvernement provincial contrôle la mine et que 75% des revenus restent dans la province.

1990: Les *Endeavour Accords* furent signés. Cet accord tentait de restaurer les services mais ne fut jamais mis en œuvre après des désaccords sur qui devrait être responsable de fournir ces services. Ce fut une occasion perdue.

1991: La *Honiara Declaration* fut signée par le gouvernement de PNG et les habitants de Bougainville. Mais elle échoua aussi.

1997: Un contretemps important – et inquiétant – dans le processus de paix fut le recrutement d'un groupe de mercenaires étrangers, appelé Sandline, pour mettre fin à la crise. Si cela s'était poursuivi, le conflit aurait encore duré des dizaines d'années.

1997 vit aussi un développement positif. La *Burnham Declaration* fut acceptée. Elle était la base d'une cessation des hostilités entre les parties en guerre. Entre autres, il y avait un Groupe multinational de contrôle de la paix composé de personnel d'Australie, de Vanuatu, des Iles Fidji et de Nouvelle-Zélande. On pris aussi des actions pour lever le blocus autour de l'île.

Depuis ce temps, le *Loloata Agreement* a été signé, un autre pas sur la route vers la paix.

Août 2001: toutes les parties en conflit ont signé un accord de paix. Celui-ci a beaucoup fait pour permettre à la communauté de croire enfin qu'une paix durable a été atteinte.

### TRAVAIL DE RÉCONCILIATION

Le Programme de réhabilitation de Caritas de Bougainville appuie le travail du programme Justice Restauratrice de la Fondation pour la paix de Mélanésie (Peace Foundation of Melanesia's Restorative Justice programme). En l'absence d'ordre public sur l'île, il joue un rôle crucial dans le processus de paix. C'est un programme dans les villages qui forme les membres de la communauté à être médiateurs dans des disputes et, si nécessaire, à recommander des actions convenables.

De plus, des ONG ont encouragé des petits projets de génération de revenus pour essayer de ramener une certaine normalité aux personnes affectées par le conflit et pour fournir des alternatives économiques.

L'Institut de Bougainville pour le soutien aux traumatisés (Bougainville Trauma Counseling Institute) travaille dur dans les écoles et les villages pour aider les personnes traumatisées par 10 ans de conflit à vivre avec cette expérience. Ce sera long et lent, surtout que la recherche actuelle montre que le traumatisme n'atteint son niveau le plus haut que 10 ans après la fin du conflit.

### LA SITUATION ACTUELLE

Depuis la signature de l'accord de paix en août 2001, il y a eu une augmentation notable de la confiance dans la communauté. Chaque jour, de petits signes montrent que l'on revient à la normale: des pelouses sont tondues, il y a des voitures dans les rues de la ville (toutes cachées dans des caisses dans la jungle durant la crise), des maisons incendiées sont démolies, de petites entreprises ouvrent, des gens retournent dans leur village.

Il y a quelques incidents de violence et d'intimidation, mais presque tous sont dus à l'alcool. Le plus grand danger pour Bougainville c'est qu'il y a un grand nombre de jeunes hommes forts et pleins d'énergie qui ont grandi en temps de guerre et qui n'ont rien à faire. Si cela continue, ils penseront peut-être qu'il est plus profitable de se battre que de vivre en paix. Tout montre pour le moment que les gens sont las de se battre. La population de Bougainville veut la paix.



*Etude de cas de contexte et de programmation: Océanie*  
**FAIRE LA PAIX ENTRE DES TRIBUS EN GUERRE**  
*Rédigé par Raymond Ton, Caritas/ Papouasie-Nouvelle Guinée*

Dans les régions montagneuses de Papouasie-Nouvelle Guinée (PNG), l'influence occidentale ne date que de quarante-cinq ans car les entreprises et les Eglises occidentales ne s'y sont aventurées que dans les années 1950. Les populations de ces régions vivent de façon très traditionnelle avec des pratiques culturelles, des croyances et des valeurs qui n'ont changé que ces dernières années. Les populations de cette belle région isolée sont nombreuses et variées. Il existe plus de 700 groupes linguistiques différents en PNG et beaucoup de ceux-là se trouvent dans les montagnes. Caritas/ Papouasie-Nouvelle Guinée et l'Eglise catholique de PNG travaillent avec certaines de ces communautés depuis de nombreuses années maintenant. Ces dernières années, elles se sont concentrées sur l'édification de la paix et la transformation de conflits car de nombreuses tribus et de nombreux clans passent d'un conflit intense à un autre. Le cycle de la violence semble sans fin.

Culturellement, les combats tribaux sont considérés par beaucoup comme des moyens d'acquérir une dignité et de maintenir le statu quo et son identité. De ce fait, les guerres tribales sont malheureusement prédominantes dans la plupart des montagnes du pays. Les causes de conflits peuvent parfois être aussi complexes que la propriété de la terre et parfois aussi simple qu'une vengeance pour un cambriolage ou un meurtre. Les conflits ont une chose en commun: on tue et on détruit sans mesure. Deux clans tribaux dans les montagnes du sud de la Papouasie-Nouvelle Guinée sont en conflit depuis plus de six ans. Deux clans des villages de Sengso et Pingirip, les clans Torom-Pepela et les Ungk-Wim respectivement, sont en guerre et utilisent à la fois des armes traditionnelles et des armes de forte puissance.

En principe, des groupes de communautés tribales (de petits empires) vivent des vies distinctes mais interdépendantes. Durant les moments de menace extérieure, ils s'allient avec d'autres tribus ou clans. Les Torom-Pepela et les Ungk-Wim avaient chacun leurs propres alliés et leur alliés respectifs avaient leurs propres ennemis de leur côté. Les tribus Torom-Pepela et Ungk-Wim avaient environ 14 clans de chaque côté supportant la guerre tribale. Quand un conflit est achevé, les tribus et clans qui se sont battus pour soutenir l'un des côtés peuvent espérer être soutenus à leur tour dans la prochaine bataille. Ainsi, les périodes de conflit se suivent et la cause à l'origine d'un combat peut être complètement masquée par les développements plus tardifs. De plus, s'aligner avec une tribu peut être vu comme un investissement que ce soit en mots, en actions ou en argent. Le premier allié soutient la tribu primaire ou principale – le propriétaire du conflit tribal. Le second allié renforce le premier allié et le troisième renforce le second, etc. La liste des alliés peut être très longue, aussi longue que le nombre de tribus dans un "empire".

Quand le combat se termine, après de nombreuses années, il y a la question de la compensation. La compensation se passe dans chaque groupe tribal. La tribu principale est responsable vis-à-vis du premier allié, puis le premier donne la compensation du second qui répond aux exigences de compensation du troisième allié, etc., jusqu'au dernier. S'il y a un problème dans le paiement de la compensation (en argent ou en porcs), le combat peut recommencer.

Le processus de paix est tout aussi dur que le combat lui-même. Un combat est considéré comme résolu quand toutes les parties coopèrent volontairement. Ainsi, dans les processus de paix, il faut que toutes les parties impliquées dans un conflit veuillent la paix. Tout ressentiment et tout mécontentement doivent être résolus durant le processus de paix. Inévitablement, certaines factions sont plus difficiles et le problème de non-respect des accords peut conduire à l'interruption des négociations et parfois à d'autres combats.

Le processus de paix entre les Torom-Pepela et les Ungk-Wim ne concernait pas seulement ces deux groupes. Il fallait négocier avec 28 à 30 groupes de clans et leurs problèmes interconnectés. Dans ces conditions, les marchandages pour la paix prirent du temps! Ce qui est important, c'est que chaque clan et ses familles, jusqu'aux individus, doit

comprendre le processus de paix et en arriver à croire qu'il apporterait des avantages à tous. La médiation en elle-même fut longue et difficile. D'abord, toutes les parties ou personnes intéressées des deux côtés du conflit devaient être identifiées précisément et les différents liens d'interconnexion établis. Il était absolument vital d'établir les faits et les statistiques pour savoir qui avait perdu quoi et qui devait quoi à qui dans le conflit. Il était essentiel de connaître les noms des principaux acteurs du conflit et de bâtir une relation basée sur la confiance. Chaque personne intéressée, chaque chef et chaque conseiller de village devait penser que le négociateur était un auditeur de valeur, honorable et impartial.

Une fois que les informations avaient été réunies et analysées, des réunions séparées de tous les notables et des membres concernés de la tribu dans leur communauté furent appelés. Durant cette réunion, les questions suivantes furent discutées: "Maintenant que vous avez montré un grand intérêt pour mettre fin à cette lutte tribale désastreuse, et que vous voulez faire la paix avec votre rival,

1. Qu'est-ce qui s'opposerait au processus de paix de votre côté? Et de l'autre côté?
2. Que devez-vous faire de votre côté? Qu'est-ce qu'ils doivent faire?
3. Quelles sont les questions non-résolues de votre côté sur lesquelles il faut qu'on travaille? Et de leur côté?
4. Qu'aimeriez-vous faire comme geste et preuve tangible de bonne volonté pour la paix et l'harmonie? Et que voudriez-vous que votre rival fasse pour montrer sa bonne volonté?
5. Quel rôle spécifique voulez-vous que moi (le médiateur de Caritas), je joue dans ce processus?
6. Quand pourrions-nous nous rencontrer à nouveau?

Il était important d'écouter attentivement pour vérifier la sincérité de la discussion et nous assurer qu'un consensus général était atteint en donnant toutes les chances au plus grand nombre de personnes possible de parler au nom de leur clan. Ceci se passait à deux endroits. S'il y avait des différences dans leurs versions des faits, le médiateur repartait et essayait doucement de faire remarquer ce qui avait été dit par l'autre tribu pour qu'ils aient la possibilité de gommer les différences.

Il fallu deux ans pour arriver à l'objectif de la paix. Le point culminant du processus fut une cérémonie publique avec la signature de traités de paix attestée par les chefs locaux, les autorités gouvernementales et les responsables de l'Eglise. Une cérémonie publique offrait l'occasion d'annoncer aux communautés voisines, aux églises, au gouvernement et au reste de la province et du pays la décision bilatérale de mettre fin à ce combat. Des invitations furent envoyées à toutes les autorités gouvernementales, aux responsables de l'Eglise, aux chefs communautaires et aux membres concernés des deux tribus rivales, des tribus alliées, des communautés voisines, et du reste de la province qui étaient affectés durant la lutte tribale.

Lors de cette cérémonie publique, un accord, ou protocole d'accord, fut préparé puis signé par les chefs ou dirigeants de chaque clan qui était impliqué dans le conflit tribal. Sur le document, il y avait le nom des autorités gouvernementales, y compris les tribunaux, la police, les conseillers, les chefs élus, les principaux chefs communautaires, les représentants de l'Eglise officielle, les curés de paroisses, et/ou les pasteurs qui signaient comme témoins du fait que ces deux clans n'étaient plus en guerre. Durant la cérémonie de signature, les chefs rivaux, portant tous leur costumes montagnards traditionnels et leurs peintures traditionnelles se rendirent dans le forum public par deux, en se tenant la main. Ils s'approchèrent ensemble du document et le signèrent l'un après l'autre.

En signe que le processus de paix annonçait une nouvelle époque, les deux tribus rivales travaillent maintenant ensemble à construire une route qui relie leurs communautés en utilisant des fonds procurés par Caritas/ Papouasie-Nouvelle Guinée. Ils ont aussi construit une église et un presbytère en utilisant des matériaux du bush sur le terrain qui était autrefois leur principal champ de bataille. Les familles se réinstallent sur des terres qui étaient désertées du fait du conflit. La vie revient lentement mais sûrement à la normale et des efforts sont faits pour encourager, éduquer la paix et veiller sur elle.