



INTEGRATION DE LA SENSIBILITE AUX CONFLITS, L'EGALITE DE GENRE ET L'INCLUSION SOCIALE À LA PROGRAMMATION DES PROJETS

GUIDE PRATIQUE



AVANT-PROPOS

C'est avec fierté et gratitude que je rédige cet avant-propos. En tant que directrice pays de la SNV au Burkina Faso, au Bénin, puis au Mali, j'ai eu la chance d'accompagner cette initiative dès ses débuts, avec le soutien constant des équipes de gestion. De 2021 à 2024, j'ai suivi et encouragé ce processus jusqu'à sa maturation. Aujourd'hui, depuis mon poste au siège, je suis honorée de pouvoir en témoigner. Ce guide et la boîte à outils qui l'accompagne sont le fruit d'une expérience collective pratique, orientée vers l'impact sur les publics cibles, et fondée sur deux leviers essentiels à nos actions : l'égalité de genre et l'inclusion sociale (EGIS) d'une part, et la gestion de projet sensible au conflit (GPSC) de l'autre.

Ce travail est né d'un questionnement dans le cadre du projet MOPSS sur la manière d'aborder les enjeux d'EGIS et de sensibilité au conflit dans les contextes de plus en plus fragiles et volatils de l'Afrique de l'Ouest. Il s'est ensuite déployé au fil des réflexions et des pratiques des équipes, notamment autour d'interventions comme l'ingénierie sociale nécessaire à la réalisation et à la gestion durable d'infrastructures pastorales pour une transhumance apaisée. Comment investir sans diviser ? Comment favoriser une gouvernance inclusive et transparente au service de la cohésion sociale ? Ces interrogations, ancrées dans la réalité du terrain, ont posé les bases d'une démarche d'apprentissage et de co-construction unique.

Entre septembre 2021 et mai 2024, des ateliers successifs ont été organisés dans quatre pays – Burkina Faso, Bénin, Mali, Niger – rassemblant les équipes de projets autour d'un double objectif : intégrer plus concrètement les approches EGIS et GPSC dans le cycle de projet, et croiser les expériences pour mieux apprendre ensemble. Ce processus s'est distingué par sa dimension intersectorielle (énergie, agro-alimentaire, eau), inter-thématique (climat, gouvernance, EGIS), et inter-pays. Il a permis une véritable fertilisation croisée entre programmes, favorisant un apprentissage commun au sein de chaque pays, mais aussi entre pays. Chaque atelier a enrichi les autres. Plus qu'un échange de bonnes pratiques, il s'agissait d'un effort collectif pour tisser une vision plus globale, cohérente et ajustée à la complexité des contextes où nous travaillons.

Cette démarche s'appuie sur les ressources des projets eux-mêmes : elle a été co-financée par eux, nourrie par leurs expertises, portée par leurs équipes. Dès les premiers ateliers, j'ai été frappée par la passion avec laquelle les équipes se sont engagées, grâce à l'approche participative, aux modalités de facilitation, d'échange et de co-construction. Ce que j'ai vu à l'œuvre, ce sont des personnes engagées, prêtes à entamer une réflexion sur leurs valeurs et à se remettre en question, à apprendre ensemble, à adapter leurs pratiques. Cette démarche a semé une volonté forte de transmission, de responsabilité partagée et de mettre en pratique ces deux approches dans leurs contextes. Elle a débouché sur des plans d'action concrets, portés par les projets participants. C'est une des grandes richesses de ce processus.

Je tiens à remercier très chaleureusement les deux personnes qui ont accompagné et façonné cette démarche : Vikki Grime, conseillère en sensibilité au conflit dans le cadre du projet MOPSS, et Jacqueline Terrillon, consultante EGIS. Leur alliance a été précieuse. Ensemble, elles ont su associer rigueur technique, engagement sincère et curiosité intellectuelle. Grâce à leur regard croisé, elles ont su tisser un espace commun entre deux approches souvent séparées, en avançant dans un esprit de collaboration, avec rigueur et humanité.

Enfin, je remercie l'ensemble des projets et des équipes du Burkina Faso, du Bénin, du Mali et du Niger pour leur engagement. Une mention particulière va aux projets MOPSS et RESCOM, qui ont cofinancé et soutenu cette initiative avec conviction. Ce guide est le reflet de ce que nous pouvons accomplir lorsque nous apprenons ensemble, entre secteurs, entre pays, entre personnes, en défendant nos valeurs communes d'inclusion, de paix et de justice.

Jeanette DE REGT

Responsable Global par intérim pour l'Egalité de Genre et Inclusion Sociale à SNV

Table des matières

PARTIE 1. INTRODUCTION ET CONTEXTE	4	4.2 La sensibilité au conflit et à l'EGIS dans les cadres de concertation	47
1.1 La sensibilité aux conflits à la SNV	4	4.2.1 Contexte	47
1.2 Méthodologie	4	4.2.2 Approches adoptées par les projets	47
1.3 Limites de la démarche	5	4.2.3 Bonnes pratiques	50
1.4 Publics cibles et objectifs	5	4.3 La valorisation des chaînes de valeurs porteuses pour les femmes et les jeunes	51
PARTIE 2. SENSIBILITÉ AU CONFLIT ET EGIS : DÉFINITIONS ET PERTINENCE	7	4.3.1 Contexte	51
2.1 Qu'est-ce que la GPSC ?	7	4.3.2 Approches adoptées par les projets	51
2.2 Qu'est-ce que l'égalité de genre et l'inclusion sociale (EGIS) et que vise-t-elle ?	10	4.3.3 Bonnes pratiques	57
2.3 Faire face aux résistances lorsqu'on aborde l'EGIS	13	4.4 La sensibilité au conflit et à l'EGIS dans l'ingénierie sociale	66
2.4 Pourquoi la sensibilité au conflit et à l'EGIS	16	4.4.1 Contexte	66
2.5 Intégrer l'EGIS et la sensibilité au conflit dans le cycle du projet	20	4.4.2 Approches adoptées par les projets	67
2.6 Égalité de genre, inclusion sociale et sensibilité au conflit comme valeurs et pratiques des organisations	22	4.4.3 Bonnes pratiques	70
PARTIE 3. COMPRENDRE LE CONTEXTE DE MANIÈRE SEXOSPÉCIFIQUE ET SENSIBLE AU CONFLIT ET LES INTERACTIONS ENTRE LE PROJET ET LE CONTEXTE	28	4.5 Les actions de plaidoyer-lobbying sensibles à l'EGIS et au conflit	74
3.1 Comprendre le contexte conflictuel	28	4.5.1 Contexte et définitions	74
3.2 Comprendre les interactions entre le contexte et le projet	29	4.5.2 Le plaidoyer-lobbying et l'EGIS et la sensibilité au conflit	74
3.2.1 Risques et opportunités du contexte pour notre intervention	29	4.5.3 Approches adoptées par les projets	79
3.2.2 Comprendre les impacts sociaux de nos actions	30	4.5.4 Bonnes pratiques	81
3.3 Comprendre le contexte de manière sexospécifique	31	PARTIE 5. SUIVRE ET ÉVALUER DE MANIÈRE SEXO-SPÉCIFIQUE ET SENSIBLE AU CONFLIT POUR UNE GESTION ADAPTATIVE	85
3.3.1 Rôles sociaux de genre	31	5.1 Contexte	85
3.3.2 Carte genrée de l'occupation de l'espace	33	5.2 Suivre les changements	85
3.3.3 Carte des espaces et risques de tensions	36	5.3 Rappel des objectifs du suivi-évaluation	86
3.4 Identités de genre et conflits	36	5.4 Intérêt de la sensibilité au conflit et au genre dans le suivi-évaluation	86
3.4.1 Masculinité et féminité toxiques	37	5.5 Les principes de suivi-évaluation sensible au conflit	88
3.4.2 S'appuyer sur les féminités et masculinités positives	39	5.6 Indicateurs, EGIS et sensibilité au conflit	89
3.4.3 Impact différencié des conflits sur les hommes et les femmes	41	5.7 Outils pour un suivi-évaluation des changements non prévus et une gestion adaptative	92
3.4.4 Réflexion au niveau individuel pour ne pas nuire	42	5.7.1 Liste de vérification des effets négatifs potentiels et des risques	92
PARTIE 4. DÉVELOPPER DES STRATÉGIES OPÉRATIONNELLES POUR LA SENSIBILITÉ AU CONFLIT, L'ÉGALITÉ DE GENRE ET L'INCLUSION SOCIALE	44	5.7.2 Mécanismes de feedback et de plainte	93
4.1 Les processus de sélection sensibles à l'EGIS et au conflit	44	5.7.3 Les scénarios	94
4.1.1 Contexte	44	5.7.4 Révision de la théorie du changement	96
4.1.2 Approches adoptées par les projets	44	5.7.5 La cartographie des incidences	96
4.1.3 Bonnes pratiques	46	5.7.6 La méthodologie du changement le plus significatif (CPS)	97
		5.8 Bonnes pratiques	98
		BIBLIOGRAPHIE	99

PARTIE 1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

1.1 La sensibilité aux conflits à la SNV

L'intégration de la sensibilité aux conflits dans la programmation de la SNV a été initiée en 2019 dans le cadre du projet « Mobilité pastorale transfrontalière apaisée et stabilité sociale au Sahel » (MOPSS), sous l'impulsion du bailleur de fonds, l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI) lors de la négociation du financement de ce projet régional. Compte tenu de la nature sensible du projet et de l'insécurité croissante au Sahel, le bailleur a commandité une revue externe de la sensibilité aux conflits du document de projet. Depuis, la sensibilité aux conflits a été adoptée par d'autres projets menés par la SNV au Sahel (par exemple, [ECDD](#), [MODHEM+](#) DDC et [RESCOM](#) au Burkina Faso, [PGLR+](#) au Mali et [Pro-ARIDES](#)), et des postes dédiés à cette thématique ont été pourvus au sein des projets.

1.2 Méthodologie

Recherche-action au Burkina Faso

Ce guide et la boîte à outils qui l'accompagne sont le fruit d'une recherche-action menée entre les équipes de plusieurs projets de la SNV au Burkina Faso dans le cadre d'ateliers de réflexion et de cocréation qui se sont déroulés de septembre 2021 à juillet 2023. Ces ateliers d'une journée regroupaient entre 10 et 15 participant·es des projets mentionnés ci-dessus, en particulier les spécialistes dédiés à l'égalité de genre et inclusion sociale (EGIS) et à la gestion de projet sensible au conflit (GPSC), et parfois leurs partenaires. Des projets visant la valorisation des chaînes de valeurs et l'entrepreneuriat se sont joints à la réflexion, à savoir le **Projet de gouvernance locale des ressources forestières (PGLRF)** et le **Programme d'appui à la promotion de l'entrepreneuriat agricole (PAPEA)**. Chaque atelier était consacré à une thématique commune aux projets participants, à savoir :

- **Atelier 1** : Dynamiques de genre et rôle des actrices dans l'ingénierie sociale autour de la réalisation d'investissements structurants
- **Atelier 2** : Caractère inclusif et sensible au conflit des cadres de concertation
- **Atelier 3** : Réflexion sur l'impact sexo-spécifique des conflits et les identités de genre : masculinités et féminités toxiques et positives
- **Atelier 4** : Valorisation des chaînes de valeurs porteuses pour les femmes et les jeunes
- **Atelier 5** : Sensibilité à l'EGIS et au conflit dans les actions de plaidoyer-lobbying
- **Atelier 6** : Suivi-évaluation sensible au conflit et à l'EGIS

Un atelier de suivi a eu lieu à mi-parcours, en juin 2022, pour vérifier la mise en application des acquis des trois premiers ateliers et notamment, l'utilisation des outils développés par les équipes afin de tirer des apprentissages, d'identifier les défis et les besoins des équipes en renforcement de capacités et d'ajuster les outils au besoin.

Partage et enrichissement de l'approche intégrée EGIS/GPSC

La réflexion s'est ensuite poursuivie au Mali (2 cohortes, en janvier et novembre 2023), au Bénin (février 2023 et mars 2024) et au Niger (mai 2024) et l'approche EGIS/GPSC a été construite autour du cycle de projet. Ce fut l'occasion d'élaborer une démarche plus globale et cohérente.

Ainsi, il a été possible d'aborder les deux approches transversales à travers les étapes clés de :

1. l'analyse du contexte – y compris les interactions projet-contexte ;
2. la planification et l'identification de stratégies pour ne pas nuire, et avoir des impacts positifs sur l'égalité de genre, l'inclusion et la cohésion sociale ;
3. le suivi-évaluation sensible au genre et au conflit.

Les guides d'animation et les supports pédagogiques ont été développés par une conseillère EGIS et une conseillère sensibilité au conflit de la SNV. L'approche privilégiait les travaux de groupe et encourageait la réflexion de chaque équipe-projet sur ses activités à l'aide de grilles de questions et d'exercices pratiques, y compris des études de cas. Ces réflexions ont été synthétisées dans les rapports d'ateliers, qui ont permis d'alimenter ce guide et ont donné lieu à des outils de diagnostic, de suivi et/ou de sensibilisation (voir la boîte à outils en fichier annexe).

L'approche privilégie l'apprentissage dans l'action. Elle est participative, itérative, et permet l'ajustement des méthodologies et des outils. Elle part du principe qu'il est plus facile de convaincre son entourage, les équipes, les consultant·es collaborateurs·trices, les partenaires de mise en œuvre, les parties prenantes, si l'on possède des arguments convaincants en faveur de l'EGIS et de la sensibilité au conflit et des outils pratiques pour faciliter la mise en œuvre de ces deux approches transversales dans les interventions. De même, il est plus facile de convaincre si l'on est soi-même convaincu de la nécessité d'appliquer ces approches. Ceci passe par un processus de réflexion sur ses valeurs, sa propre identité, en tant qu'homme ou femme (voir l'approche Inner Spaces Outer Faces (ISOFI), de CARE¹).

¹ CARE, International Centre for Research on Women (ICRW), "Trousse à outils pour l'apprentissage et l'action sur le genre et la sexualité" dans le cadre de l'initiative « Inner Spaces Outer Faces » (ISOFI), 2007.

1.3 Limites de la démarche

Complexité des deux approches

Étant donné que ces deux thématiques transversales comportent chacune leurs propres objectifs, outils, méthodologies et indicateurs, les participant·es peuvent se sentir « surchargé·es » ou dépassé·es par leur complexité si elles sont abordées simultanément. La stratégie a consisté 1) à les aborder simultanément de manière concrète, dans la pratique à travers des interventions communes aux projets (expérience du Burkina Faso) 2) à les aborder séparément, mais en mettant l'accent sur l'une ou l'autre des approches, et en suivant le cycle de projet (expérience du Mali, janvier 2023) 3) à les aborder simultanément en s'appuyant sur leurs points communs, mais en mettant l'accent sur l'approche et des outils EGIS (Bénin, février 2023). Lors de la deuxième formation au Mali en novembre 2023, celle du Bénin en mars 2024 et celle au Niger en mai 2024 les deux thématiques ont été abordées simultanément sur cinq jours, avec un accent particulier sur le suivi-évaluation sensible au conflit et la gestion adaptative.

Contraintes de temps

Il a fallu à chaque étape, s'adapter aux contraintes de temps et à la disponibilité des équipes : un jour par thématique ou type d'intervention pour le Burkina Faso, cinq jours pour aborder les deux thématiques dans le cycle de projet au Mali et trois jours pour aborder les deux thématiques simultanément au Bénin, puis cinq jours à nouveau au Bénin et au Niger en 2024. De plus, les exercices pratiques à faire en équipes demandaient du temps. Cela n'a pas toujours permis d'approfondir la démarche.

Obstacles structurels

L'objectif de la démarche est d'assurer une meilleure inclusion sociale des différentes catégories, et ce dans un objectif de justice, d'efficacité, de stabilité et de cohésion sociale. L'accent est placé en particulier sur la participation active des femmes et des jeunes (hommes et femmes). Or, cet impératif est compromis par des obstacles d'ordre structurel tels que la faible représentation des femmes et des jeunes, de fait, dans la plupart des institutions qui régissent l'accès et l'utilisation des ressources et infrastructures, la terre en particulier : autorités coutumières et religieuses, autorités communales, représentants des services déconcentrés de l'État, etc. De plus, les femmes ont souvent un niveau d'éducation plus faible et manquent à la fois de compétences en leadership, de confiance en elles, et « d'exposition » à des fonctions leur permettant de développer ces compétences. Ainsi, même si les équipes SNV sont outillées et sensibilisées à cette inclusion nécessaire et tiennent un discours en ce sens, dans la pratique, il est parfois difficile d'obtenir cette représentativité. Il faut par conséquent adapter

ses attentes à la réalité et accepter de progresser lentement, tout en mettant en place des mesures de « discrimination positive » pour favoriser le changement : identification de leader·es au sein des organisations féminines, renforcement de leurs capacités et opportunités d'exercer leur leadership, d'influencer les décisions, etc.

Adaptation des outils à différents publics

Les outils développés de manière participative restent complexes et théoriques, leur applicabilité par les partenaires, dans le contexte d'intervention et avec les groupes d'impact n'est pas toujours évidente. Ainsi, certains outils ont été simplifiés pour être utilisés par exemple dans des formations auprès des comités de gestion des infrastructures (exemple de l'outil 5 et 6 carte mentale et carte des espaces). Les équipes ont exprimé le souhait que ces outils soient adaptés sous forme de supports visuels tels que boîtes à images avec la collaboration de spécialistes en communication pour un changement de comportement (CCC). Des médias adaptés au contexte peuvent être utilisés pour véhiculer les messages : radios locales, troupes artistiques et culturelles, groupes WhatsApp, etc. La compréhension des concepts autour de l'EGIS par les partenaires, les parties prenantes et leur opérationnalisation s'inscrivent dans un travail de longue haleine. Cela passe tout d'abord par une conviction des équipes SNV elles-mêmes, leur disponibilité et leur appropriation des différents outils. La faible conviction de certains acteurs demande plus de communication (adaptée) sur l'importance d'inclure les jeunes et les femmes dans les interventions à l'aide d'arguments convaincants en faveur de l'inclusion tels que « la femme est mère de l'humanité » : elle contribue efficacement à la résilience des ménages.

1.4 Publics cibles et objectifs

L'approche EGIS/GPSC est pertinente quel que soit le degré de fragilité du contexte et le positionnement de l'intervention sur le nexus Humanitaire-Développement-Paix. Elle devient essentielle pour des projets qui interviennent dans des contextes fragiles et affectés par des conflits et là où l'exclusion sociale et les inégalités de genre sont particulièrement marquées. Dans ce sens, elle vise particulièrement les pays d'intervention de la SNV qualifiés de fragiles (voir la carte ci-dessous) :

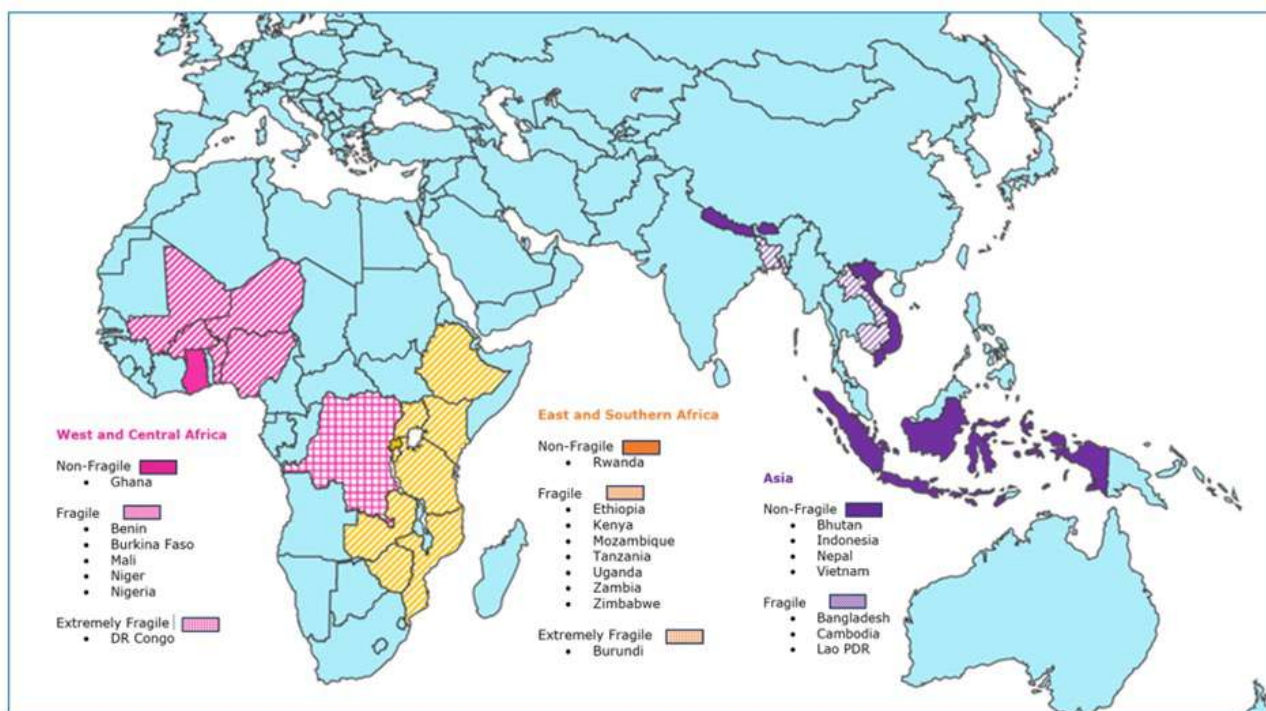


Figure 1 : Les pays d'intervention de la SNV et leur fragilité relative (OCDE, 2023)

Ce guide s'adresse à un public cible interne tout d'abord, à savoir les équipes de projet de SNV, puis à leurs partenaires. Il vise particulièrement :

- les gestionnaires de projets avec une composante visant l'égalité de genre, l'inclusion et la cohésion sociale ;
- les conseiller-ères en gestion de projet sensible au conflit (GPSC) ;
- les conseiller-ères en égalité de genre et inclusion sociale (EGIS) ;
- les responsables du suivi-évaluation.

L'objectif de ce guide et de la boîte à outils qui l'accompagne est d'appuyer les équipes pays SNV et leurs partenaires en vue de l'intégration systématique des deux approches transversales de sensibilité au conflit et d'égalité de genre et inclusion sociale au sein de leurs projets. Le but recherché étant d'éviter de nuire (do no harm) et au mieux, de maximiser les effets positifs des projets pour plus d'inclusion et de stabilité sociale.

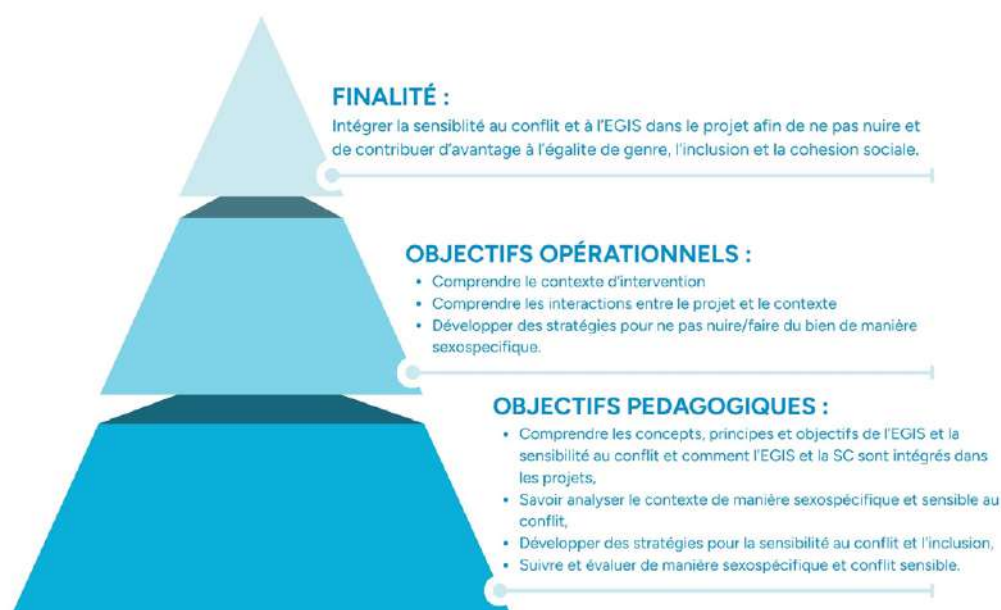


Figure 2 : Logique de renforcement des capacités des équipes SNV en sensibilité au conflit et égalité de genre et inclusion sociale

PARTIE 2. SENSIBILITÉ AU CONFLIT ET EGIS : DÉFINITIONS ET PERTINENCE

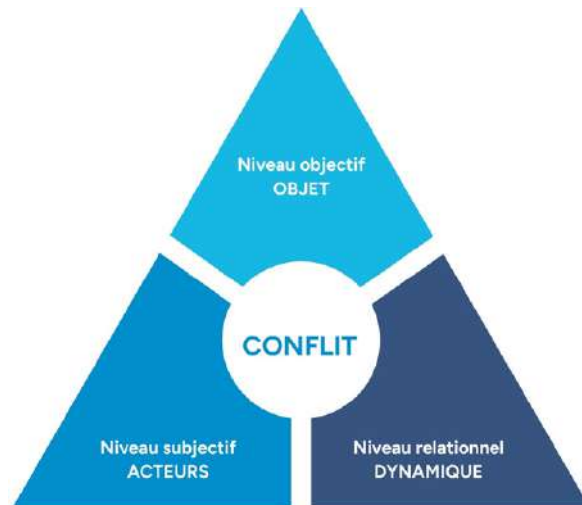
2.1 Qu'est-ce que la GPSC ?

Il est important dans un premier temps d'avoir une compréhension commune de certains concepts clés.

Le conflit est une relation entre deux ou plusieurs parties qui ont, ou pensent qu'ils ont, des objectifs, des valeurs, des intérêts incompatibles. Tout conflit a trois dimensions : le niveau subjectif (les acteurs en opposition), le niveau objectif (l'objet ou les causes du conflit), et le niveau relationnel (la dynamique des relations entre les acteurs).

Le conflit est un mode de relation normal et nécessaire, tout comme l'entente. Il n'est pas un problème en soi, les conflits sont même utiles (pour stimuler le changement, faire reculer l'injustice par exemple). La question réside dans la façon dont ils sont traités.

La violence est un terme général employé pour décrire un comportement agressif (physique et/ou verbal) ou une contrainte imposée de manière intentionnelle, qui provoque la douleur, la peine, la peur et la haine, tant physique que psychologique.



Les différentes formes de violence



Une distinction est faite entre la **violence directe** et la **violence indirecte**, notamment dans ses formes structurelles (injustices sociales) et culturelles (des attitudes). Il est extrêmement important d'identifier ces violences indirectes car elles sont souvent la cause réelle d'une violence directe.

Toute violence a trait au pouvoir. Les gens décident d'y avoir recours lorsqu'ils estiment qu'ils ont le droit et le pouvoir de subvenir à leurs propres besoins aux dépens des autres.

Violence structurelle (injustice sociale)

- **Le racisme ou sexisme institutionnalisé** : les lois et les pratiques qui permettent un traitement injuste basé sur la race ou le sexe.
- **Colonialisme** : un pays a perdu son autodétermination. Une autorité étrangère a acquis par la force le contrôle de tout processus décisionnel.
- **L'exploitation extrême** : ex. l'esclavage
- **La pauvreté** : cause principale des conflits violents dans le monde.
- **La corruption et le népotisme** : les décisions gouvernementales sont influencées ou prises dans un contexte de corruption, de favoritisme et de relations familiales ou tribales.
- **La ségrégation structurelle** : Des lois qui obligent les gens à vivre en groupes isolés ou dans des endroits bien définis.

Violence culturelle (des attitudes)

- **Le discours de haine** : L'un des groupes accuse l'autre d'être la cause des difficultés qu'il subit. L'emploi de la violence est encouragé pour éliminer le groupe accusé.
- **La xénophobie** : La haine ou la peur d'un peuple ou d'un pays envers un autre crée des perceptions erronées et encourage une politique favorisant un conflit avec ce pays.
- **Les mythes et légendes sur les héros de guerre** : une société dont les chansons et livres d'histoire glorifient les victoires anciennes d'un camp peut engendrer une haine pour l'autre camp.
- **Des justifications religieuses de la guerre** : Une intolérance extrême vis-à-vis d'autres croyances peut provoquer des conflits.
- **La discrimination sexuelle** : Permettre des pratiques et des lois discriminatoires envers les femmes est une forme de violence.

La violence à l'égard des femmes et des filles est l'une des atteintes aux droits de la personne les plus fréquentes dans le monde, se produisant et se répétant au quotidien dans tous les pays.

Elle entraîne pour celles qui en sont victimes de graves conséquences physiques, économiques et psychologiques, à court et à long terme, entravant leur participation pleine et égalitaire à la vie en société. Pour aller plus en profondeur sur ce sujet, visitez le site web : <https://www.unwomen.org/fr/what-we-do/ending-violence-against-women/faqs/types-of-violence>

La paix désigne l'absence de toutes formes de violence mais ne signifie pas l'absence totale de tout conflit. La paix existe donc où les personnes et les groupes gèrent leurs conflits sans violence, de façon positive, avec une attention aux besoins et intérêts de l'autre avec respect.

En intervenant dans un contexte donné, une organisation devient partie-prenante de ce contexte: elle peut l'influencer, et doit donc prendre ses responsabilités pour éviter de produire des effets négatifs et assurer le meilleur impact possible sur la cohésion sociale, le vivre-ensemble et la paix au sein de la communauté. Chaque contexte d'intervention est spécifique, complexe et mouvant/changeant, donc tout projet doit savoir être flexible pour s'y adapter, au fil de ses interventions. Le contexte influe aussi sur les activités d'un projet, qui doit savoir anticiper son évolution et adapter ses interventions pour assurer sécurité, efficacité, efficience, et cohérence à son action.

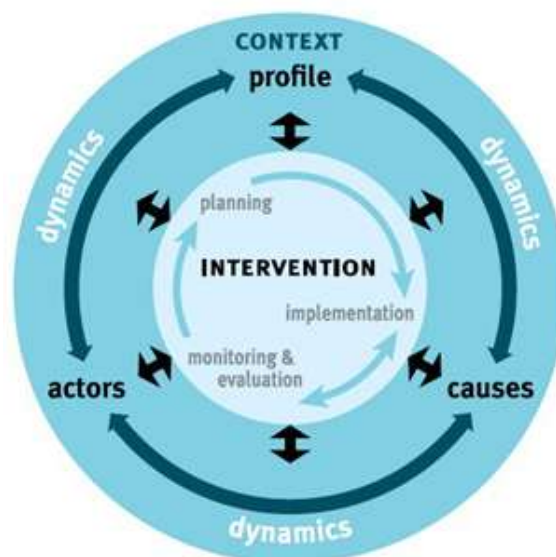
La sensibilité au conflit (SC)² est le fait de prendre en compte tous les éléments qui font que mon comportement et mon action :

- évitent d'attiser les tensions dans le contexte dans lequel j'interviens, de fragiliser/mettre en danger les personnes, les organisations, les systèmes ou notre propre intervention ;
- contribuent à renforcer ce qui fait le dialogue et la paix, dans ce même contexte ; à sécuriser les personnes, le tissu social et notre propre intervention.

² OXFAM, Guide pratique de sensibilité au conflit à l'usage des partenaires d'OXFAM - Vers des interventions plus sûres, octobre 2022..

La gestion du projet/programme sensible au conflit (GPSC³) est « l'opérationnalisation » ou la mise en œuvre du concept de la « sensibilité au conflit ». Elle comprend les étapes suivantes :

- 1. Connaître le contexte dans lequel on agit :**
Analyser et comprendre l'histoire du conflit et du vivre-ensemble dans ce contexte.
- 2. Comprendre l'interaction entre l'intervention et le contexte :** Anticiper les effets de nos actions/comportements sur le contexte et ceux du contexte sur nos interventions.
- 3. Agir sur cette compréhension pour développer des stratégies d'adaptation** qui visent à minimiser l'impact négatif (« ne pas nuire ») et à maximiser l'impact positif (« faire plus de bien »).



Les éléments clés de chaque étape sont développés ci-dessous :

ETAPE	QUE FAIRE ?
1. Comprendre le contexte	Analyser les causes et les dynamiques des conflits, les sources de tensions, les facteurs de cohésion sociale (sociopolitiques, socioculturels, socioéconomiques, socio-environnementaux), et identifier les opportunités pour la paix. Réaliser la cartographie des acteurs : Qui sont les acteurs présents ? Quelles sont leurs relations ? Pourquoi tel acteur réagit ainsi ? Que souhaite-t-il vraiment ? Quelles sont ses motivations affichées et quelles sont ses motivations réelles ? Identifier dans ce contexte ce qui rassemble ces acteurs (les connecteurs) et ce qui les divise (les diviseurs).
2. Comprendre l'interaction entre l'intervention et le contexte	Questionner notre intervention dans le détail : Pour chaque activité, se poser les questions : Quoi ? Pourquoi ? Qui/Avec qui ? Où ? Quand ? Comment ? Vérifier si nos choix nuisent au contexte, ou si le contexte peut nuire à nos interventions : - Est-ce que les détails de notre intervention renforcent les diviseurs du contexte ou ne renforcent pas assez les connecteurs ? - Est-ce que les actions, les ressources que nous transférons ont un effet qui pourrait attiser les tensions et/ou nourrir la violence ? - Est-ce que nos comportements peuvent être perçus différemment que ce que l'on souhaitait signifier (messages implicites) ?
3. Développer des stratégies d'adaptation	Une fois les effets négatifs anticipés et les effets positifs identifiés, il s'agit d'imaginer les meilleures (ou parfois les moins mauvaises) options pour adapter l'intervention au contexte. Il y a toujours d'autres options et il n'est jamais trop tard pour mieux faire ! Cette étape peut consister à : - Adapter des détails de l'intervention pour appuyer les connecteurs ou éviter de renforcer les diviseurs. - Imaginer toutes les façons d'éviter les effets négatifs (vol/abus des ressources, sur le marché, de distribution, de légitimation des acteurs, des comportements). - Annuler, reporter ou délocaliser l'intervention ou la déléguer à un autre acteur. - Rendre son intervention plus flexible (adaptation du cadre logique, dialogue continu avec les bailleurs et partenaires). - Construire des canaux de communication/information, de connaissance et d'apprentissage pour capter et s'adapter plus vite à l'évolution du contexte.

³ APSS, DDC et Swisspeace, Manuel de formation - Gestion des Programmes Sensibles au Conflit (GPSC), élaboré dans le cadre du programme éducation et formation professionnelle (PREPP), 2014.)

En conclusion, la sensibilité au conflit consiste à reconnaître et à accepter **sa responsabilité sociale, tant au niveau organisationnel, qu'individuel.**

Il s'agit de **regarder dans les deux sens** :

- Comment le contexte conflictuel impacte-t-il mon intervention ?
- Comment mon intervention impacte-t-elle le contexte conflictuel ? Quelles précautions dois-je prendre pour ne pas accentuer les tensions et maintenir ou renforcer la cohésion sociale ?

Et dans les **deux directions temporelles** :

- Vers l'avenir pour prévenir et anticiper.
- Vers le passé pour constater et apprendre (suivi-évaluation sensible au conflit).

Elle concerne chaque type d'intervention, qu'elle soit humanitaire, de développement, visant la consolidation de la paix et quelle que soit la dynamique du contexte conflictuel : pré, pendant ou post conflit. Enfin, tout le monde est concerné, qu'il s'agisse des équipes SNV, des partenaires, des prestataires, des communautés ciblées ou des bailleurs de fonds. Chaque décision stratégique, politique et méthodologique ainsi que les attitudes et les comportements individuels du personnel peuvent avoir des effets positifs ou négatifs sur le contexte conflictuel.

La SNV est en train d'évoluer vers une appropriation organisationnelle de l'approche GPSC. Cela passe par son internalisation par tous et toutes (personnel et partenaires), un renforcement des réflexes de comportements, d'analyse et de pensée, et le développement de sa flexibilité et sa capacité à intégrer les leçons apprises par sa pratique de sensibilité au conflit. L'intégration de la sensibilité au conflit dans les procédures, canevas, travail en équipes, dialogues avec bailleurs et partenaires est également importante.

2.2 Qu'est-ce que l'égalité de genre et l'inclusion sociale (EGIS) et que vise-t-elle ?



One-size does not fit all (Une taille unique ne passe pas pour tout le monde)⁴

L'égalité de genre est un **résultat attendu**, pour toutes les personnes, indépendamment de leur sexe, en termes :

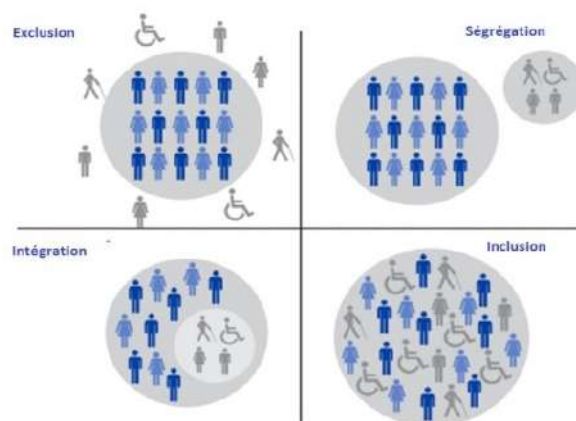
- d'accès aux opportunités (égalité des chances), aux ressources et aux services pour les (jeunes) hommes et femmes et les populations vulnérabilisées ;
- d'égalité de droits, inscrite dans la constitution, les textes et conventions internationales ;
- de valeur égale pour un travail fourni ;
- de résultats (retombées, bénéfices, autonomie, pouvoir, etc.).

L'équité est un moyen d'atteindre plus **d'égalité**, en traitant les individus en fonction de leurs spécificités, besoins, intérêts et aspirations. Il faut parfois des mesures spéciales, ciblées sur un certain groupe pour rétablir certaines inégalités structurelles ou conjoncturelles. On parle de mesures de discrimination positive.

La **justice** implique l'équité, la raison, l'honnêteté et la légitimité pour chaque citoyen-ne pour avoir un accès égal à tous les biens nécessaires pour vivre dans la dignité. La plupart de ces biens sont définis et inclus dans les déclarations internationales de droits humains, dans les conventions et dans les législations nationales⁵.

La **justice de genre**, c'est l'éradication des injustices commises à l'égard des jeunes, des femmes et des filles parce qu'elles sont de sexe féminin. Elle lutte contre les violations de leurs droits humains découlant des mécanismes de discrimination ancrés dans l'inégalité et l'injustice de genre des construits sociaux.

L'équité et la justice sont des principes clés dans la réalisation des droits humains.



L'inclusion est un processus qui garantit aux personnes une meilleure **participation aux prises de décisions** qui affectent leur vie et le respect des

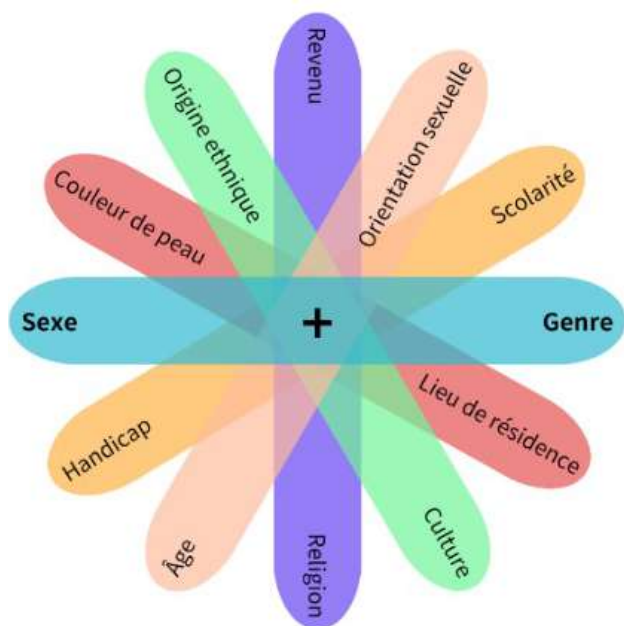
4 Source : <https://www.rwjf.org/en/insights/our-research/infographics/visualizing-health-equity.html>

5 La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) (ONU, 1981) et la Déclaration sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes, (ONU, 1993).

droits fondamentaux (approche basée sur les droits humains). Elle suppose que les personnes en danger de pauvreté et d'exclusion obtiennent les **possibilités et les ressources nécessaires pour participer** pleinement à la vie économique, sociale et culturelle et que **l'accès aux ressources et services sociaux de base leur soit assuré**. Cela suppose l'engagement et la redevabilité des services publics.

La SNV s'engage pour une société où toutes et tous ont la liberté de poursuivre leurs propres activités de développement durable. Cela suppose de reconnaître la situation de personnes subissant simultanément plusieurs formes de stratification, domination ou de discrimination dans une société.

Schéma de l'intersectionnalité

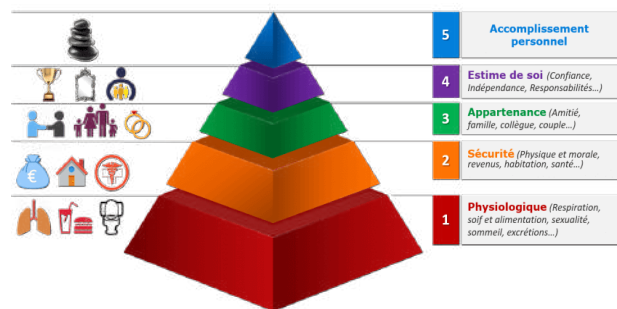


L'intersectionnalité se réfère au fait que les individus ont des identités multiples qui se croisent. Elles sont liées à leur sexe, âge, statut social, handicap, etc. Ces identités les placent dans des positions de pouvoir ou de marginalisation. Ainsi, les individus peuvent cumuler plusieurs facteurs de vulnérabilité, d'exclusion ou de discrimination. Les publics cibles de nos interventions ne constituent pas des catégories homogènes, ne pas reconnaître la diversité peut exacerber les inégalités ou les déséquilibres de pouvoir. Cette « intersectionnalité » doit être prise en compte pour concevoir des stratégies adaptées.

Les personnes vulnérabilisées méritent une attention particulière. La **vulnérabilité** sociale implique une fragilité **matérielle** ou **morale** à laquelle est exposé un individu, une organisation ou une société. Le degré de **vulnérabilité** définira la capacité à se protéger (résilience) ou à subir l'aléa. Cette **vulnérabilité** se caractérise par l'association de différents facteurs qui peuvent être intrinsèques (âge, situation de handicap, appartenance à une communauté, etc.) ou externes, qui peuvent être structurels (dynamiques de pouvoir, patriarcat, etc.) ou conjoncturels (conflits, événements climatiques extrêmes, etc.). Ces **facteurs** doivent être définis avec les groupes vulnérables eux-mêmes et les communautés d'intervention.

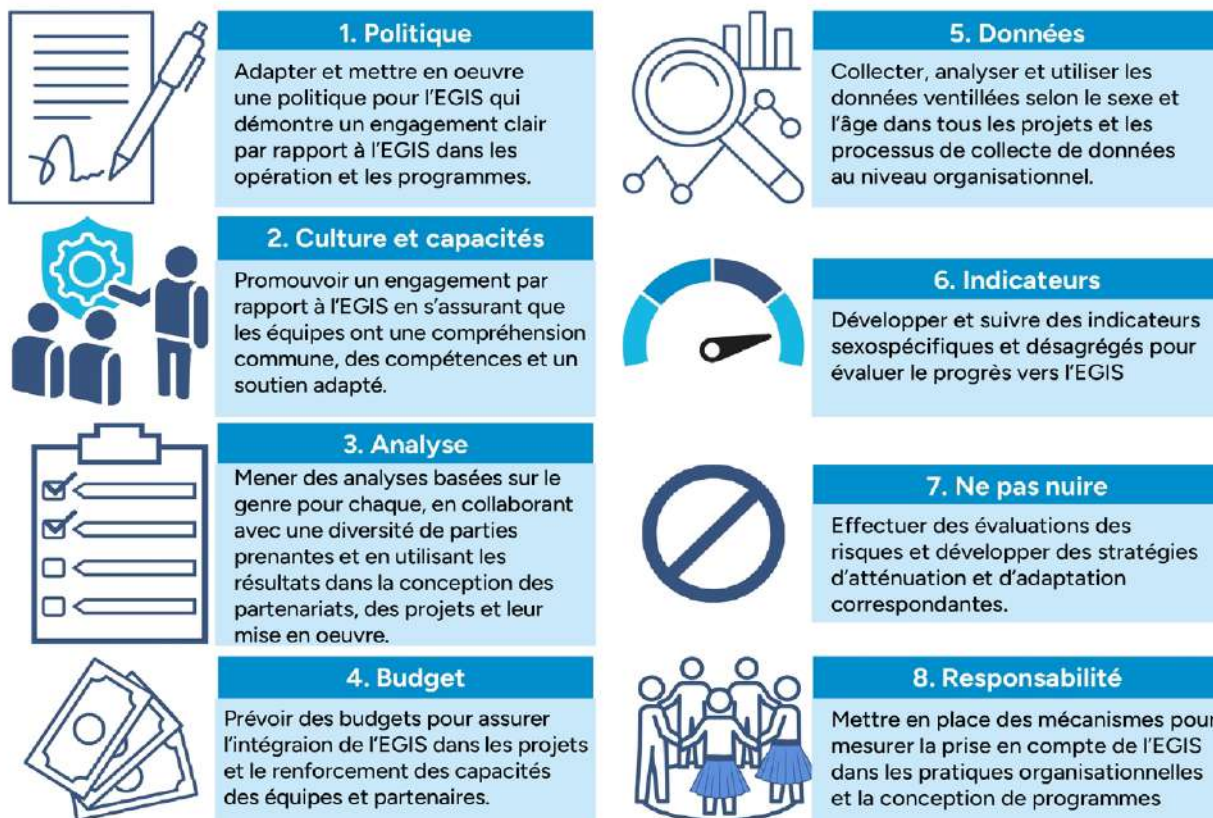
Les interventions répondent à la fois aux besoins pratiques et immédiats des groupes vulnérables (se nourrir, se vêtir, se loger, etc.) et aux intérêts stratégiques, dont la satisfaction permet à l'individu une plus grande autonomie, le respect de ses droits et son épanouissement (voir la pyramide de Maslow).

PYRAMIDE DES BESOINS SELON MASLOW



L'autonomie est le « pouvoir de » et se définit par la capacité d'un individu de faire ses propres choix et de traduire ces choix en actions, sans en être empêché par des facteurs limitants de son environnement.

Pour ce faire, la SNV souscrit aux standards minimum pour l'intégration du genre (Gender Practitioners Collaborative, 2017) :

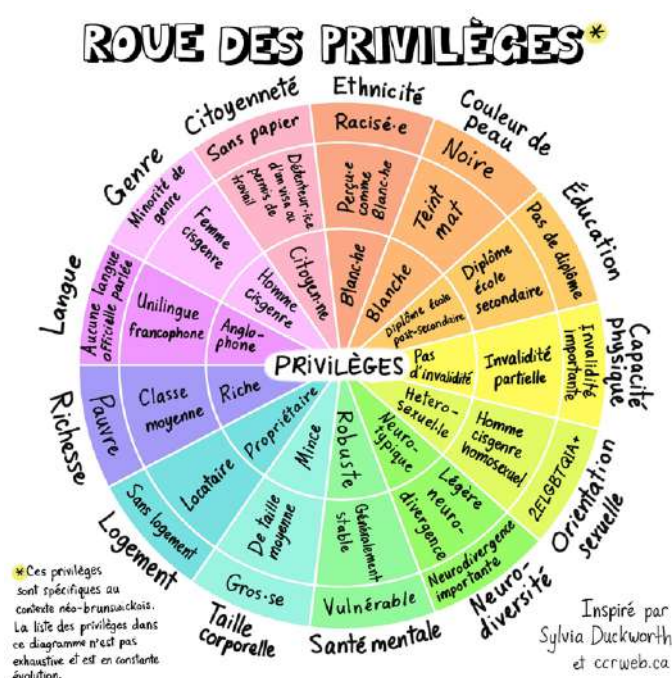


L'exercice intitulé « la marche du pouvoir » (Outil introductif) permet d'illustrer ces concepts en démontrant que la capacité des individus de jouir de leurs droits dépend de leur statut social et de la relation de pouvoir qu'ils entretiennent par rapport aux autres membres de la société. Le statut social est en grande partie déterminé par l'âge, la position dans la société, le sexe, ainsi que d'autres caractéristiques telles que l'appartenance à une ethnie, une religion, une catégorie socioprofessionnelle, le revenu, la situation de handicap ou l'orientation sexuelle. Ainsi, chaque individu a des identités multiples qui se croisent et le placent dans des positions de pouvoir ou de marginalisation. Les identités sociales ne forment pas des groupes ou des catégories homogènes.

Les interventions de développement et les politiques publiques peuvent atténuer ou exacerber les inégalités et ou les déséquilibres de pouvoir.

La roue des privilèges démontre comment plusieurs facteurs de vulnérabilité peuvent s'additionner et mener vers l'exclusion (à la périphérie), ou comment plusieurs privilèges (centre) peuvent mener à des positions de pouvoir, voire de domination.

La roue ci-dessous, qui a été conçue dans le contexte d'une province canadienne, le Nouveau-Brunswick, peut être adaptée à différents contextes et à différentes échelles et peut également s'appliquer à un niveau « macro » en distinguant les pays en « périphérie » et ceux au centre des processus de décision et du contrôle du pouvoir des richesses.

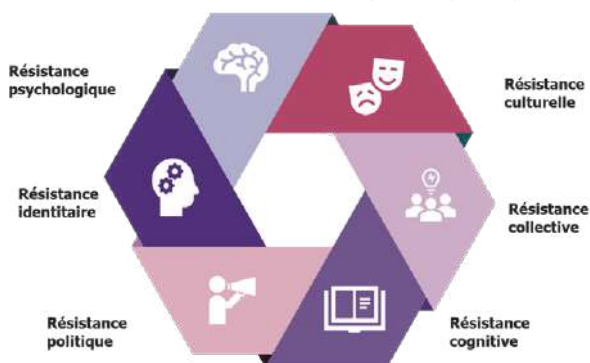


2.3 Faire face aux résistances lorsqu'on aborde l'EGIS

Utiliser le terme **égalité** peut créer des tensions dans le contexte des pays sahéliens notamment lorsque que le terme n'est pas bien expliqué. De manière générale il convient d'adapter les termes au contexte local et que les équipes et consultant-e-s soient sensibilisés sur la meilleure façon de communiquer. Par exemple, le terme « égalité des chances » peut être utilisé plutôt « qu'égalité de genre » qui peut susciter des tensions. Il faut également tenir compte du rythme de changement des milieux et veiller à ne pas dépasser « la ligne rouge », au risque de devenir contre-productifs. Parler d'inclusion sociale plutôt que d'égalité de genre peut atténuer les réactions défensives. Il faut cependant être attentif au fait que les inégalités de genre, par définition, affectent la moitié de la population, en l'occurrence, les femmes. Ceci ne doit pas occulter ou affecter les efforts de plaidoyer en faveur des droits des femmes. C'est en effet parfois une stratégie de résistance que de privilégier la défense des droits «des groupes vulnérables et marginalisés » en mettant à l'arrière-plan le débat sur les droits des femmes.

Parfois, le temps et des facteurs extérieurs peuvent être sources de changements comme le montre l'exemple dans la région des Cascades au Burkina Faso, où l'on n'a pas pu imposer des femmes au sein des comités de gestion d'une infrastructure, mais où le processus a fait son chemin, une fois que l'intérêt était acquis. Un autre exemple dans la région de Zinder au Niger démontre que grâce à des messages radio véhiculés dans les villages, les hommes ont pu accepter que les femmes négocient directement les prix de leurs petits ruminants avec l'acheteur au lieu d'avoir recours à un intermédiaire qui le plus souvent abuse de leur confiance.

Comme l'indique le schéma ci-dessous, les résistances peuvent prendre différentes formes et ont différentes motivations. Il peut être intéressant de les classer pour mieux les cerner et tenter de les lever. Au cours des ateliers, le constat tiré est que la plupart des résistances sont d'ordre culturel, identitaire et parfois politique.



Résistance culturelle et politique (collective)

Un participant a affirmé qu'il y avait déjà de l'égalité et de la justice dans les sociétés traditionnelles – et que le capitalisme est venu créer des discriminations et

l'individualisme : « Nos sociétés fonctionnaient selon le principe de socialisme ». Cela peut être une réaction normale que de se tourner vers le passé et de remettre en question des idéologies ou des modèles de société. Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'y avait pas de rapports de force, voire de domination dans les sociétés traditionnelles.

Il en va de même avec l'approche basée sur les droits humains. Bien que dans la constitution de nombre des pays participants aux ateliers, les hommes et les femmes soient égaux en droit, dans certains contextes d'intervention, et notamment autour du foncier, le droit coutumier est patrilinéaire, patriarcal et patrilocal – c'est donc le clan qui prime, et la transmission du foncier se fait par lignage. Ce qui est différent de ce que prévoit l'Islam (partage 2/3 – 1/3 entre garçons et filles respectivement). Il y a ainsi différents systèmes qui se chevauchent et peuvent être sources de conflit notamment entre le droit coutumier et le droit moderne. Respecter les valeurs veut dire appliquer le droit coutumier pour certains participants.

Résistance individuelle, psychologique, identitaire

Aux arguments pour plus d'égalité entre les hommes et les femmes (en termes de résultats), certains participants affirment que les femmes ont déjà un pouvoir de décision aux seins de leurs ménages et dans leurs communautés. Ce sont elles qui incitent leurs époux à « entrer en conflit », à défendre leur territoire – elles influencent les décisions de leur mari. Elles sont souvent consultées en amont pour les décisions qui concernent le ménage.

Certains considèrent que les mesures de discrimination positive prévues dans les textes nationaux instaurant des quotas au niveau des instances politiques (élus locaux, députés) ou encore, les quotas en faveur des femmes ou des jeunes instaurés par certains programmes peuvent être « discriminatoires » envers les groupes considérés comme « privilégiés » (hommes, aînés). Les mêmes résistances sont courantes en ce qui concerne les avis de recrutement qui « encouragent les candidatures féminines ». C'est pourquoi ces mesures temporaires doivent être expliquées. Il faut également tenir compte des autres groupes « vulnérabilisés ». Cette définition est contextuelle et les groupes en question doivent être identifiés et validés avec les parties prenantes dans un contexte particulier. Un autre point d'attention est de ne pas considérer « toutes les femmes et tous les jeunes comme vulnérables ». Il existe des « privilégiés » dans ces groupes. De plus, le fait de considérer les femmes comme nécessairement vulnérables les cantonne dans une image « stéréotypée » d'être faible et passif.

Toutes ces réactions traduisent des formes de résistance au changement et doivent être abordées tout en mettant en exergue les différentes formes de résistances, leurs causes et les stratégies pour les lever.

Réflexion individuelle sur la résistance au changement

Réfléchissez à une situation où vous avez fait face à une résistance alors que vous essayiez de modifier des relations de genre et les normes sociales de genre dans vos activités.

- Comment cette résistance s'est-elle manifestée chez votre interlocuteur/interlocutrice ?
- Qu'avez-vous ressenti face à cette résistance ?
- Qu'est-ce qui explique votre sentiment ?
- Comment avez-vous réagi ?
- Comment pensez-vous répondre à cette résistance à l'avenir ?

Expérience de Isabelle au Bénin : Lors d'une journée de présentation d'un projet dans les communes d'intervention, le représentant de la mairie s'est exprimé pour dire « qu'il faut laisser tomber votre affaire de genre ». J'étais choquée qu'une autorité qui devrait soutenir le projet parle de cette manière, mais j'ai compris qu'il avait des craintes concernant la discrimination positive et les quotas de participation des femmes aux activités. Je lui ai assuré que le projet adopterait une démarche inclusive et j'ai tenté d'expliquer davantage les arguments pour améliorer sa compréhension de l'approche EGIS.

Expérience de Diarra au Mali : Les chefs coutumiers étaient très réticents à l'idée d'impliquer les femmes dans les Commissions Foncières (COFO) et par la même occasion, la gestion foncière. Pour lever leurs inquiétudes, je leur ai demandé qui est la personne la plus âgée du village ? Ils ont répondu qu'il s'agit d'une vieille femme et ils ont tout de suite compris que cette femme est détentrice de l'histoire du village, y compris en matière de foncier. C'est ainsi que les chefs coutumiers ont accepté d'inclure des femmes comme membres des COFO. Nous avons aussi communiqué à travers les radios sur l'intérêt des COFO inclusives pour avoir le maximum d'informations pertinentes.

Expérience de Idi au Niger : Une femme vétérinaire qui voulait s'installer en milieu rural a eu beaucoup de mal à se faire accepter et devait travailler deux fois plus qu'un vétérinaire homme. Certains éleveurs craignaient qu'elle ne soit pas physiquement capable d'effectuer le travail, et il y avait aussi le tabou culturel selon lequel une femme en menstruation ne rentre pas dans l'enclos du bétail. La vétérinaire est parvenue à se faire accepter et elle a même contribué à faire évoluer le système en privilégiant la collaboration avec d'autres techniciennes.

Expérience de Saïdou au Niger : En 2021, lors du suivi de la construction des biodigesteurs, la direction du Ministère a été sollicitée pour aller former les ménages à l'utilisation du biogaz. Normalement ce sont les femmes qui utilisent les foyers. Une fois sur le terrain dans la région de Dosso, je voulais vérifier que la femme d'un ménage ait bien compris l'utilisation du foyer et les mesures sécuritaires à prendre. A ma grande surprise, le chef de ménage m'a fait attendre dehors et je ne savais pas pourquoi. C'est une fois rentré dans la maison que j'ai constaté qu'il n'y avait personne dans la cour. Lorsque je lui ai demandé d'appeler les femmes de son foyer, il m'a répondu « Non, vous n'êtes pas venu pour voir mes femmes, vous êtes venu pour apprendre sur l'utilisation du biogaz. Apprenez-moi ça et après je vais les apprendre ». J'ai rappelé l'importance du suivi et des engagements souscrits au moment de la construction du biodigesteur, mais finalement j'étais obligé de quitter. Par la suite, je suis revenu avec madame Asma de ABC Energie, qui a pu mener l'entretien avec ses femmes. J'ai compris qu'il y a une sensibilité genre qu'il faut prendre en compte désormais. Même si la femme qui m'accompagne n'a pas vraiment d'expérience, on peut la former avant d'aller sur le terrain afin de faciliter l'accès aux utilisateurs-trices lors du suivi.

Bonnes pratiques pour lever les résistances :

- Entamer un dialogue au sein de l'organisation pour comprendre les résistances et une réflexion individuelle et organisationnelle sur les valeurs d'équité et d'inclusion.
- Mener des recherches-actions pour déconstruire les stéréotypes sexistes (voir l'encadré avec l'exemple de la « Mosaïque des femmes pasteures » qui valorise le rôle des femmes pasteures.).
- Mobiliser des leaders d'opinion "modèles" ou champions.
- Travailler en partenariat avec des organisations féminines, de jeunes et d'autres groupes vulnérables, ou qui partagent vos objectifs EGIS et SC.
- Communiquer systématiquement au sein des équipes sur la vision pour l'égalité de genre et l'inclusion sociale, clarifier les concepts, adapter le langage au contexte, éviter les termes clivants, s'appuyer sur des dictons ou sur les valeurs traditionnelles qui mettent en avant le rôle des femmes, développer des messages et des supports adaptés aux publics cibles à l'aide des principes de la communication pour un changement de comportement.
- Cette communication sur les valeurs d'équité et d'inclusion doit être initiée par les organisations, portées par les dirigeants et appuyées par une conduite exemplaire.

La mosaïque des femmes pasteures⁶, une recherche-action menée par le Réseau Billital Maroobé (RBM) sur le leadership féminin : un exemple de processus pour lever les résistances et lutter contre les stéréotypes de genre

Ce processus a permis de collecter et d'interpréter 350 histoires de femmes (75%) et d'hommes (25%) dans neuf pays. Cette recherche-action met en valeur les rôles, aspirations et motivations des femmes pasteurs.

Loin du portrait stéréotypé de groupe vulnérable et passif qu'on leur prête trop souvent, elles incarnent l'esprit entrepreneurial, innovateur, la collaboration et enfin le soutien moral pour leur famille et leur implication dans la santé et l'éducation des enfants. Elles sont les régulatrices du climat émotionnel dans une famille en essayant de tempérer. Elles renforcent les liens humains et sont souvent les médiatrices au sein de leurs foyers. Elles peuvent être « influenceuses », et se mettent à la recherche de solutions pour décanter les situations en cas de tensions.

Ces constats ont par ailleurs été corroborés par les hommes. Les hommes déclarent demander l'avis de leurs femmes et apportent leur soutien à leurs initiatives. Elles sont sources de motivation et expriment le besoin d'être utiles à la communauté, respectées, de choisir pour elle-même, de s'adapter par rapport à la perte. Elles sont motivées par l'envie d'apprendre, l'avenir des enfants, le rêve d'avoir une vie meilleure, de diminuer la dépendance envers les époux et les beaux-parents, « l'amour » pour le pastoralisme, d'entreprendre, de changer les comportements et elles « brisent les stéréotypes ».

Ce genre de recherche-action à l'écoute des femmes est essentielle pour bâtir des interventions qui tiennent compte de leurs besoins et aspirations spécifiques. Il pousse également à raisonner en termes de ménage et à considérer que les difficultés agissent autant sur les hommes que sur les femmes.



⁶ RBM, La Mosaïque des femmes pasteures – Leçons de leadership féminin offertes par 350 femmes et hommes du milieu pastoral au Sahel et en Afrique de l'Ouest, 2024.

2.4 Pourquoi la sensibilité aux conflits et à l'EGIS ?

Les approches de sensibilité aux conflits (SC) et d'égalité de genre et d'inclusion sociale (EGIS) visent à garantir que nos interventions prennent en compte les différents besoins des membres de la communauté, en particulier ceux qui sont vulnérables, afin d'éviter d'exacerber les inégalités et les conflits existants et d'entraîner des conséquences négatives imprévues. Les programmes et initiatives qui s'attaquent avec succès aux inégalités et aux facteurs de conflits potentiels et renforcent les connecteurs existants rendent les communautés plus équitables, plus pacifiques et plus unies. Ces deux approches sont donc essentielles à toute intervention et tout type d'activité.

Même si le but et les objectifs du programme ne sont pas explicitement orientés vers l'égalité des sexes, l'inclusion sociale ou la lutte contre la violence, les activités doivent inclure les besoins et les défis spécifiques des femmes, des hommes, des filles, des garçons et des autres groupes vulnérables identifiés lors des analyses SC et EGIS. Sinon, l'intervention peut générer involontairement davantage d'inégalités, de préjudices ou de violences entre les sexes et entre groupes sociaux.

Des projets évoluant dans des contextes fragiles

Dans des contextes fragiles, la sensibilité aux conflits ne se limite pas à garantir que les projets n'exacerbent pas par inadvertance la dynamique des conflits ou ne compromettent pas la sécurité du personnel et des bénéficiaires. Elle doit s'efforcer de maximiser les impacts positifs, contribuer à réduire les tensions et chercher activement à promouvoir la paix.

L'intervenant a également la responsabilité de mettre en place des systèmes efficaces pour prévenir, atténuer et répondre à tout type de préjudice (discrimination, harcèlement, violence, exploitation ou autre abus) envers le personnel ou les parties prenantes aux programmes. Ces mesures de protection et de sauvegarde visent à empêcher tout préjudice de se produire en premier lieu, tout en garantissant qu'en cas d'inconduite ou d'autre préjudice, des systèmes solides sont en place pour réagir efficacement, notamment en menant des enquêtes et en donnant la priorité à la sécurité des victimes et des survivants.

Les projets qui s'inscrivent dans un contexte fragile doivent tenir compte de plusieurs facteurs :

- le changement climatique et la pression démographique croissante sur les ressources naturelles ;
- la décapitalisation des éleveurs due à la réduction continue de l'accès aux ressources pastorales et

qui accentue le risque de conflits avec d'autres usagers, à savoir les agriculteurs ;

- le manque de sécurisation des espaces pastoraux pour assurer/protéger la mobilité (foncier rural, foncier pastoral), accompagnée d'une extension continue des terres consacrées à l'agriculture ;
- la crise de la gouvernance se caractérisant par le retrait et/ou le manque d'efficacité et de légitimité des services étatiques qui ne parviennent pas à assurer les services de base en matière de santé humaine, scolarisation, sécurité, commerce, en raison de l'insécurité et de l'éloignement des populations pastorales ;
- les rapports de force locaux - politiques et sociaux – parfois défavorables aux éleveurs et au profit des autres usagers ;
- l'exclusion (ou perception d'exclusion) de la part de certains groupes, notamment les pasteurs/transhumants ;
- l'insécurité liée à la présence des groupes armés (djihadistes) et où la criminalité organisée et l'extrémisme violent sont imbriqués et où les djihadistes sont de plus en plus impliqués dans la gestion et la répartition des ressources naturelles.

Opérer dans ce contexte nécessite une approche de gestion de projet sensible au conflit.

Contextes fragiles et égalité de genre et inclusion sociale (EGIS)

Conformément à ses principes programmatiques, la SNV accorde une attention particulière à l'EGIS, thème transversal dans le cadre de ses projets. En effet, tout projet mis en œuvre a des objectifs d'inclusion, de réduction des inégalités de genre et d'autonomisation des femmes en tant qu'actrices économiques, mais également garantes de la sécurité alimentaire au sein des ménages agro-pastoraux et d'agriculteurs. Or l'impact des crises sécuritaires qui sévissent dans certaines zones d'intervention constitue un sérieux frein à ces processus, tout en faisant payer un lourd tribut à ces ménages, et aux actrices en particulier : « *Les femmes, les enfants et les personnes âgées sont fortement impactés par l'insécurité, limités dans leur mobilité et leurs activités, exposés à des situations de monoparentalité, d'orphelinat ou d'isolement, et des recompositions familiales allant jusqu'au mariage forcé ou précoce, qui détruisent l'équilibre familial. Enfin, la précarité des ménages a été aggravée par la COVID-19 dont l'un des impacts a été la diminution des transferts monétaires transfrontaliers, et l'impossibilité pour les jeunes exilés dans les pays côtiers de rejoindre leurs familles pendant l'hivernage pour les travaux champêtres et la transhumance.* » ⁷

⁷ RBM, La Mosaïque des femmes pasteures – Leçons de leadership féminin offertes par 350 femmes et hommes du milieu pastoral au Sahel et en Afrique de l'Ouest, 2024.

Outre l'impact du contexte d'insécurité sur les actrices en tant que « victimes », ces dernières sont la plupart du temps exclues ou en très faible nombre et avec une capacité d'influence limitée, des espaces de concertation et de décision, en raison de normes sociales et culturelles. La situation d'insécurité accentue cette exclusion. Il est donc difficile pour elles de faire valoir leurs points de vue d'une part, en tant qu'actrices économiques et utilisatrices des ressources et des infrastructures et d'autre part, en tant que parties prenantes dans l'identification et la mise en œuvre de stratégies de prévention/résolution de conflits et d'édification de la paix.

Comment les approches SC et EGIS sont-elles interconnectées ?

Des identités peuvent être un moteur de conflit et de violence :

- Les hommes et les garçons peuvent être socialisés pour utiliser la violence pour obtenir du pouvoir, un statut social et un prestige économique, mais aussi pour protéger leur communauté et les intérêts de groupes (par exemple, les gangs ou les partis politiques). Les hommes et les garçons de certains groupes d'âge (par exemple, les adolescents) ou de certains groupes socioéconomiques peuvent être plus à risque que d'autres d'être recrutés dans des groupes violents ou extrémistes en raison, par exemple, d'un manque d'autres possibilités d'emploi.
- Les femmes et les filles peuvent soutenir ou inciter les hommes à utiliser la violence pour protéger ou améliorer leur situation familiale ou communautaire ou peuvent elles-mêmes utiliser la violence pour rompre les cycles de violence et les normes de genre restrictives.
- Des normes profondément ancrées qui dictent le pouvoir de certains groupes au sein de la société peuvent conduire à des tensions et à la violence.

Les conflits et la violence créent des vulnérabilités particulières pour les hommes, les femmes, les jeunes, les personnes LGBTQIA+ et les autres membres vulnérables de la communauté :

- Les hommes et les garçons, en particulier les adolescents issus de groupes socio-économiquement vulnérables, sont les plus susceptibles d'être tués ou blessés par la violence physique directe.
- Les femmes et les filles, en particulier celles qui se trouvent dans des situations de vulnérabilité, sont non seulement confrontées à un risque disproportionné de violence basée sur le genre (VBG), mais elles sont aussi souvent amenées à assumer des responsabilités ménagères et économiques supplémentaires si les membres

masculins du ménage doivent fuir ou sont victimes de conflits et de violences.

- Les personnes de genres divers et les membres de la communauté LGBTQIA+ sont confrontés à une violence homophobe et transphobe accrue dans les situations de conflit.
- Les personnes handicapées courent un risque accru de blessures, de décès et d'autres préjudices graves. L'inaccessibilité des informations d'urgence, des itinéraires d'évacuation et de l'aide humanitaire aggrave les préjudices dans les situations de conflit. Les personnes âgées rencontrent des obstacles similaires pour être évacuées et recouvrer leurs moyens de subsistance lors d'une catastrophe.
- Les membres des minorités ethniques ou religieuses peuvent être spécifiquement ciblés en période de violence, ce qui entraîne des pertes en vies humaines et des déplacements importants parmi eux.
- Les enfants pris dans des conflits violents risquent non seulement d'être tués ou blessés, mais aussi d'être déplacés, victimes de trafic, d'abus et d'exploitation, ce qui a des répercussions à long terme sur leur bien-être physique et mental.

Les analyses de contexte qui ne tiennent pas compte des inégalités de genre et des communautés vulnérables risquent de perpétuer les inégalités et les préjudices. Il est donc nécessaire de réfléchir en parallèle à la SC et à l'EGIS et de soutenir le dialogue et la formation sur ces questions et concepts, afin que l'équipe du projet puisse traiter et atténuer efficacement, plutôt que de perpétuer, les inégalités constatées dans la société.

Conjuguer les deux approches

L'intégration de la sensibilité aux conflits et de l'EGIS peut aider à mieux atteindre les objectifs en :

- **S'attaquant aux causes profondes de la violence/ des tensions :** Comprendre les différents niveaux et types de violence dans un contexte peut aider à identifier à la fois les auteurs et les survivants/victimes de la violence ; déterminer les motivations et les besoins des auteurs ; clarifier comment et qui peut être impliqué ; et fournir une voie plus claire sur la façon de s'attaquer aux causes profondes de la violence dans l'intervention.
- **Répondant aux besoins des plus vulnérables et promouvant l'inclusion :** Déterminer les circonstances spécifiques des populations les plus vulnérables permettra d'identifier les opportunités pour mieux répondre à leurs besoins et intérêts particuliers, afin d'apporter des réponses transformatrices de genre et inclusives dans l'intervention.

- **Permettant un changement durable et structurel:**
Donner la priorité aux actions qui profitent aux femmes, aux filles et aux groupes vulnérables et les autonomisent favorisera l'égalité et l'inclusion et évitera de renforcer les inégalités existantes. Ce point d'attention est essentiel pour parvenir à un changement transformateur, efficace et durable.
- **Évitant les réactions négatives et les contrecoups:**
Déterminer comment l'intervention interagit dans chaque contexte peut aider à maximiser les résultats positifs et à minimiser les résultats négatifs. Cela nécessite de prendre toutes les décisions en ayant conscience de la manière dont elles pourraient affecter le pouvoir et les relations entre les groupes, ce qui pourrait contribuer à ou accroître les conflits et la violence, les inégalités entre les sexes ou l'exclusion sociale.
- **Renforçant l'appropriation et la représentation:**
Assurer la participation active de tous et toutes, y compris des groupes vulnérables peut aider à générer un sentiment d'appropriation de l'intervention et de représentation.

Du fait de leur caractère transversal, ces deux approches ont plusieurs points communs et se complètent :

- Elles suivent le cycle du projet et mettent l'accent sur la compréhension du contexte à l'aide d'outils d'analyse et de diagnostic.
- Elles doivent être abordées de manière systématique tout au long du cycle du projet et prévoir des activités en ce sens depuis l'étape de conception du projet.
- Les équipes et les partenaires de mise en œuvre doivent être formés et outillés pour appliquer ces deux approches qui nécessitent des compétences. À la fois les équipes et les partenaires doivent être

redevables et évalués sur l'atteinte des objectifs d'équité, d'inclusion, de justice sociale, de respect des droits et de stabilité.

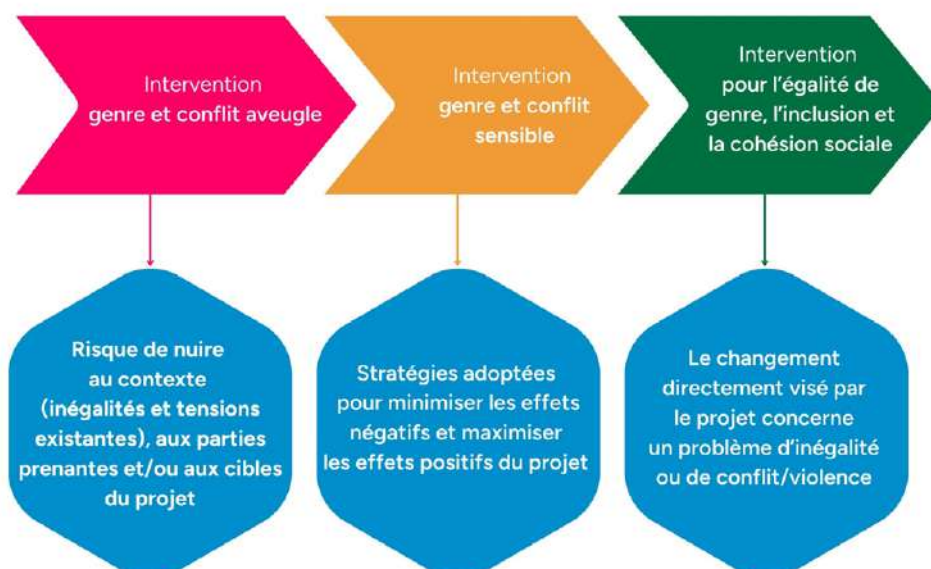
- Les stratégies, objectifs, résultats attendus pour plus d'égalité de genre, de cohésion sociale et de stabilité doivent faire partie intégrante de tous les documents de projets et un budget prévu pour la mise en œuvre d'actions spécifiques quand c'est nécessaire.
- Les deux approches ont pour objet l'analyse et la transformation des dynamiques et des relations de pouvoir plus équilibrées.
- Les deux approches nécessitent l'élaboration d'une vision commune en conformité avec les valeurs et principes institutionnels de la SNV.
- Enfin, ces deux thématiques sont également complémentaires car la sensibilité au conflit peut attirer l'attention sur les points de tension liés à la transformation des dynamiques et relations de genre que les projets cherchent à atteindre et apporter des solutions que ce soit au sein des ménages, des organisations ou des institutions.

Il existe cependant des différences entre les deux approches :

- Les situations conflictuelles sont généralement très dynamiques et les contextes volatils, par conséquent la flexibilité et la gestion adaptative sont au centre de la sensibilité au conflit.
- Les normes et les identités de genre quant à elles, changent lentement et vouloir les faire évoluer peut être source de résistance.

Il s'agit pour chaque projet de définir des normes minimales pour guider les équipes lors de la mise en œuvre, et le continuum ci-dessous permet de se situer et de définir jusqu'où nous allons vers l'inclusion, l'édification de la paix et de la cohésion sociale.

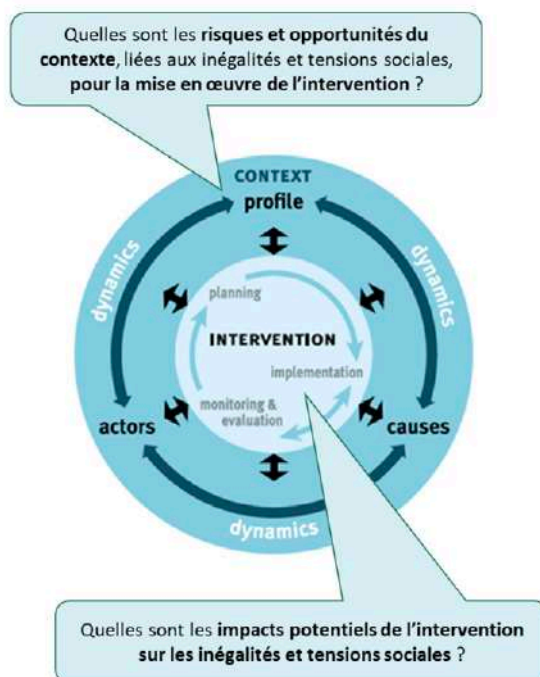
Trois niveaux d'ambition



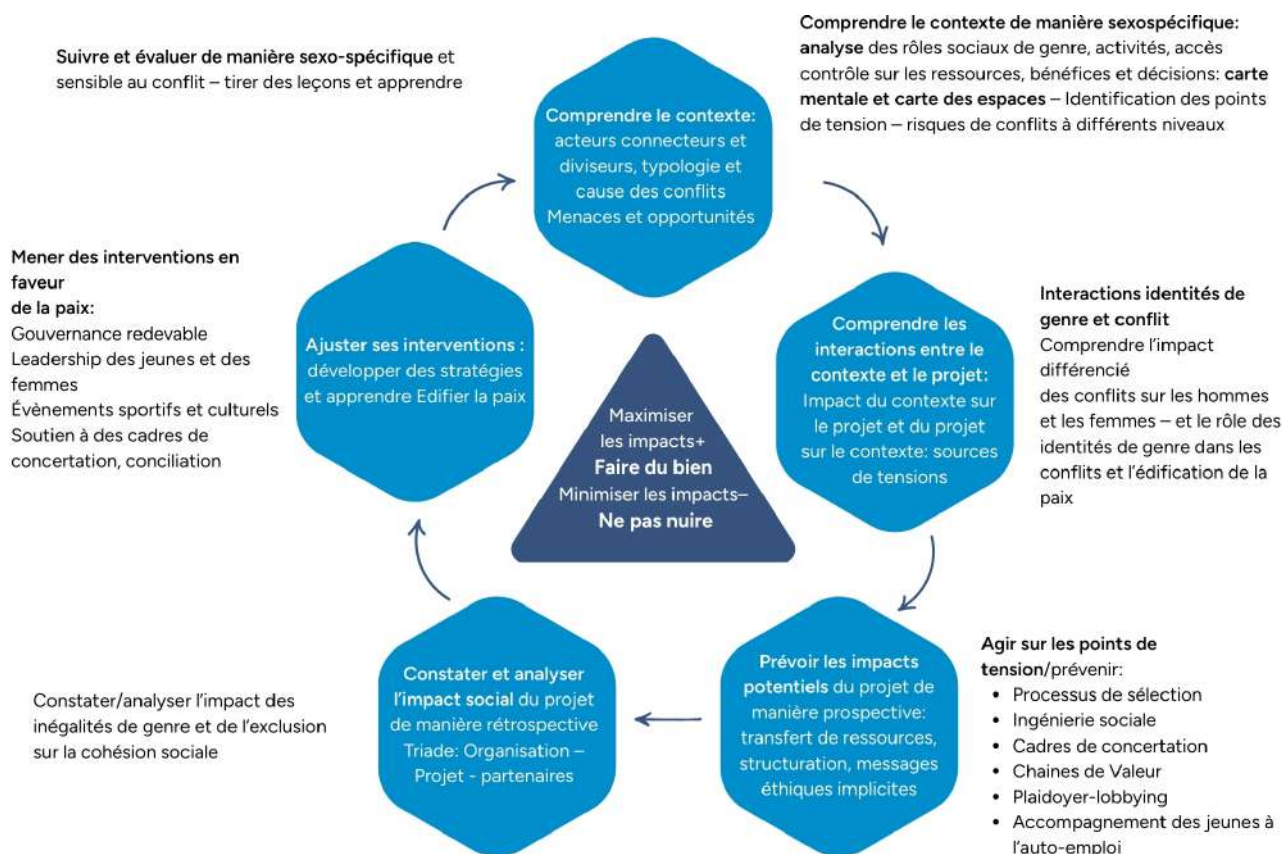
Des interventions sensibles au conflit et à l'EGIS suivront les étapes de la GPSC mais en élargissant le champ de leur regard. Il s'agit de :

1. **Mieux comprendre le contexte de cohésion et d'inclusion sociale et d'égalité de genre dans lequel on agit** (de manière désagrégée, selon les différentes catégories sociales : sexe, âge, groupes vulnérables et/ou marginalisés)
2. **Mieux comprendre l'interaction entre l'intervention et le contexte (dans les 2 sens)** en termes de risques et opportunités pour la cohésion sociale, l'inclusion et l'égalité de genre
3. **Agir sur cette compréhension pour réduire les impacts négatifs** (exacerber les inégalités ou les conflits) et **maximiser les impacts positifs** (plus de cohésion et inclusion sociale et d'égalité de genre)

Tout au long du cycle du projet



Par souci d'efficacité et d'efficience, et pour ne pas surcharger à la fois les équipes, les partenaires et les groupes d'impact du programme, il apparaît opportun d'aborder ces deux thématiques de manière simultanée.



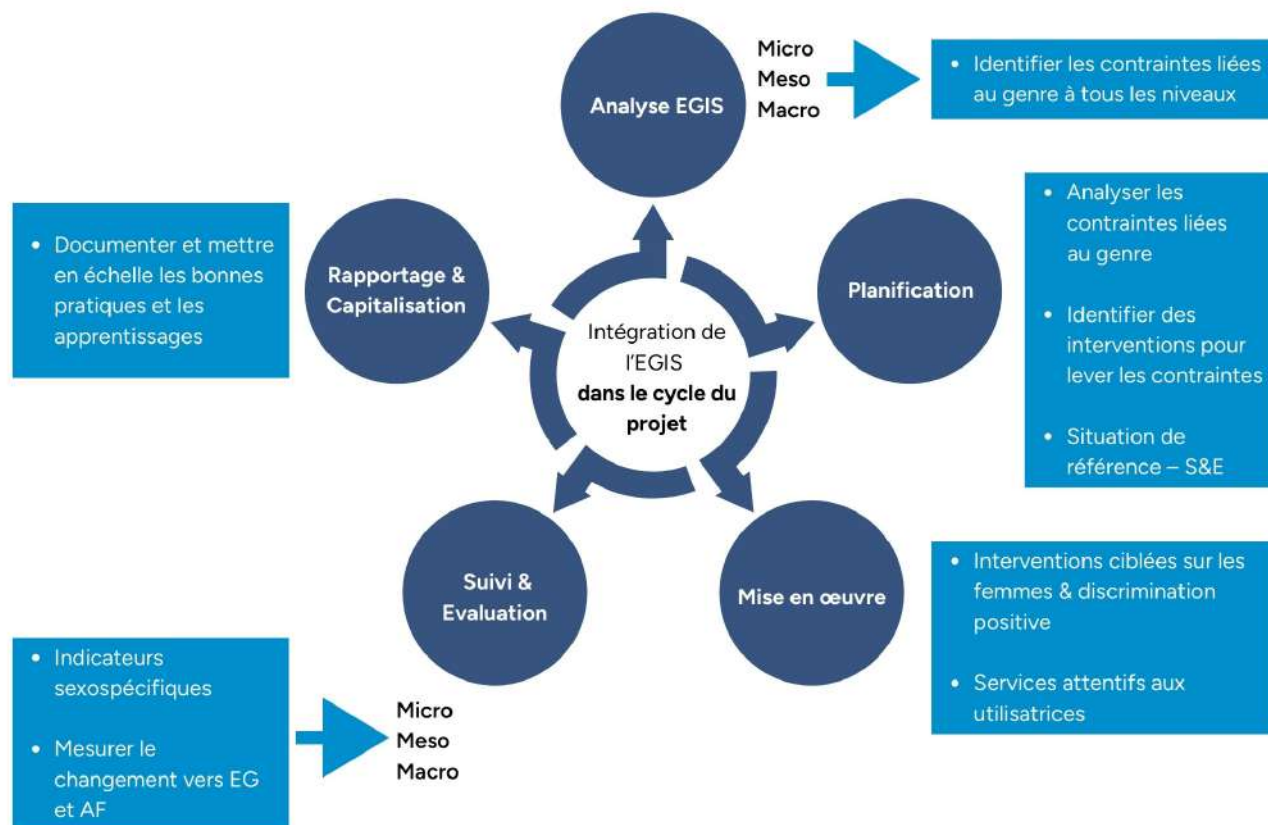
Quoi qu'il en soit, les projets doivent :

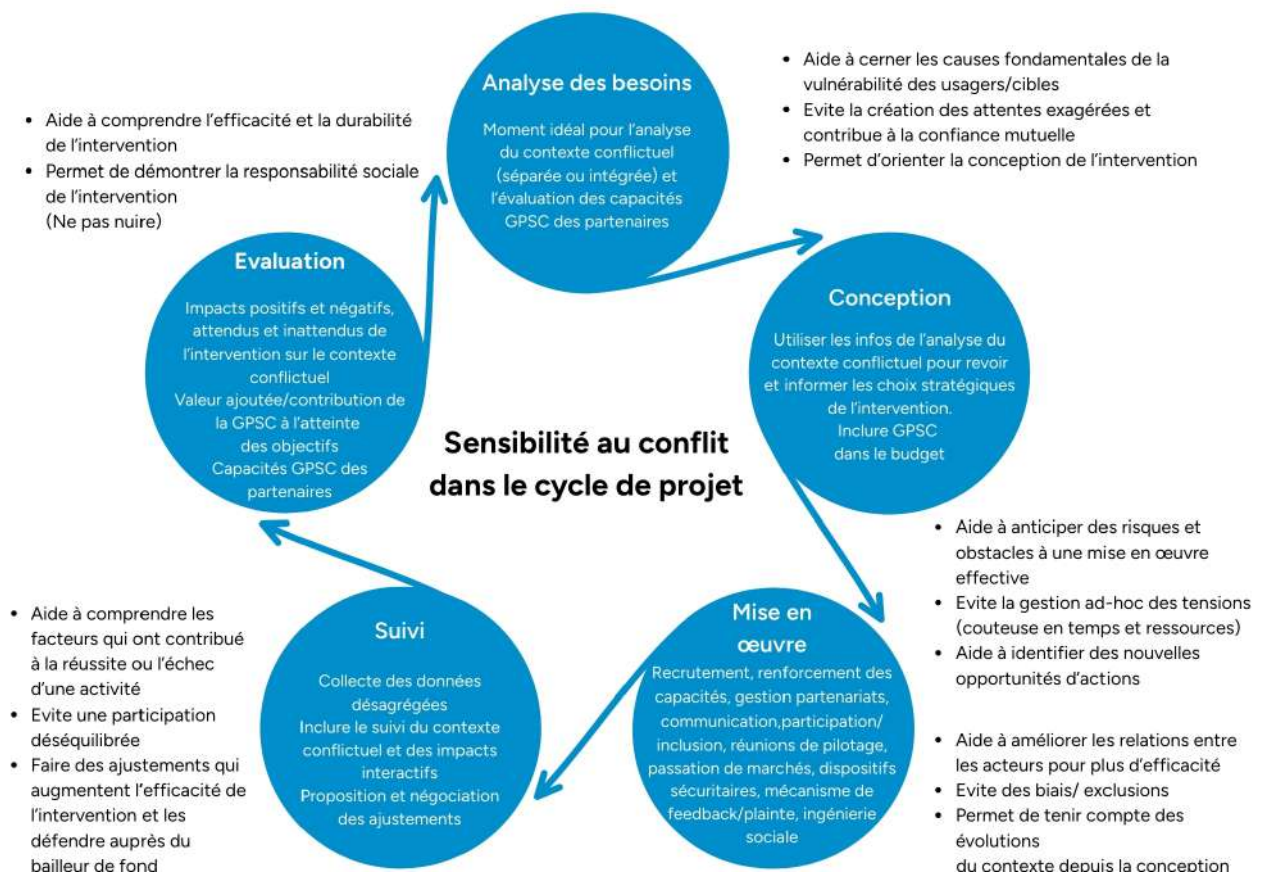
- Être à l'écoute des aspirations et des besoins des différents groupes et tenir compte des contextes : « être inclusifs, **ne laisser personne de côté** » dans une perspective de cohésion sociale et de stabilité.
- Communiquer clairement et systématiquement sur les enjeux et les objectifs des projets : expliquer pourquoi le projet se concentre sur certains groupes plutôt que d'autres.
- S'appuyer sur les cadres de concertation existants et chercher à les dynamiser.
- Apporter une attention particulière aux dynamiques de genre et de conflits à différents niveaux (individuel/perception de soi, organisationnel et institutionnel/structurel).
- Revoir la perception de ce qui est considéré comme « la réussite » et les attentes des projets : il y a un risque de ne pas atteindre des performances et des résultats durables en travaillant avec des groupes plus vulnérables.

Ce guide pratique met l'accent sur l'étape de la mise en œuvre de projet et offre des orientations pour intégrer la sensibilité aux conflits dans le cadre d'interventions ciblées parallèlement aux pratiques actuelles d'intégration de l'égalité de genre et de l'inclusion sociale. L'objectif étant de mieux comprendre le contexte avec une « lunette » sensibilité au conflit, puis une lunette EGIS afin d'éviter de nuire (norme minimale) et, dans la mesure du possible, de contribuer à un changement positif, en faveur de plus d'équité, une des conditions à la cohésion sociale et à la stabilité.

L'approche privilégiée est empirique, le parti-pris est de ne pas revenir de manière trop détaillée sur les outils et approches à adopter tout le long du cycle de projet, ces formations, tant pour la sensibilité au conflit que pour l'EGIS ayant déjà fait l'objet de manuels et de modules à part entière. Il s'agit plutôt de mettre l'accent sur la mise en œuvre d'interventions « types », et d'appliquer ces deux approches transversales.

2.5 Intégrer l'EGIS et la sensibilité au conflit dans le cycle du projet





Lorsque la SC et l'EGIS sont intégrées tout au long d'un cycle de programme, en commençant par la phase d'identification, elles contribuent à un programme holistique et réactif qui répond aux divers besoins de tous les individus. Cette approche combinée garantit que la programmation maximise son impact et son efficacité et peut également aider à construire un système résilient capable de s'adapter aux besoins et aux défis en constante évolution de tous les groupes d'une communauté. Elle place la dignité, la sécurité et l'autonomisation de tous les individus au premier plan, garantissant que la programmation devienne une force de changement positif.

La prise en compte des besoins spécifiques des groupes vulnérables et la compréhension des

facteurs de conflit potentiels aideront à concevoir des activités qui favorisent l'inclusion, contribuent positivement à la prévention des conflits et favorisent un développement durable et pacifique.

La première étape est de s'assurer que les projets ont intégré ces deux approches transversales de manière systématique tout au long du cycle du projet. A cet effet, des listes de vérification peuvent être utilisées par les équipes pour vérifier et assurer cette prise en compte (Outils 3a et 3b). L'idéal est une intégration dès l'étape de conception du projet.

Ci-dessous des exemples de bonnes pratiques et de points à améliorer dans le cadre de projets mis en œuvre par la SNV au Sahel.

Analyse de la prise en compte de l'EGIS et de la sensibilité aux conflits dans le cycles des projets

MOPSS

Prise en compte EGIS	
Forces	Faiblesses
Objectifs clairs en matière d'EGIS (exemple : les moyens d'existences des ménages d'agropasteurs-es/pasteurs-es vulnérables (en particulier des femmes et des jeunes) sont mieux protégés maintenus et développés) Cibles claires (40% de femmes et 30% de jeunes, les PDI⁸ et les populations hôtes) Ancrage EGIS dans la planification et le suivi-évaluation (exemple : 7 fiches de capitalisation de la prise en compte de l'EGIS lors des principales activités) ; Stratégie EGIS élaborée au début de la phase 1 et une amélioration entre les phases 1 et 2 Renforcement des capacités du staff des partenaires en matière d'EGIS et moments de réflexion sur ce thème Communication inclusive privilégiée dans tous les documents produits	Les quotas prévus des femmes et des jeunes ne sont pas toujours atteints Faible alimentation de la ligne budgétaire dédiée à l'EGIS Le canevas de rapportage
Prise en compte GPSC	
Forces	Faiblesses
Existence d'un document d'analyse du contexte conflictuel, humanitaire et sécuritaire par commune d'intervention et des facteurs diviseurs et rassembleurs par espace transfrontalier La prise en compte des femmes et des jeunes, des PDI et populations hôtes, des pays de départ, de transit et d'accueil des transhumants Les partenaires sont des Organisations de Producteurs Régionales (OPR) qui représentent les des différents groupes d'intérêts (pasteur-es, agropasteur-es et agriculteur-trices) La stratégie faire-faire par les OP membres des OPR sur le terrain (principe de subsidiarité) La théorie du changement prend en compte le triple nexus Humanitaire-Développement-Paix (HDP) L'équipe projet et les partenaires ont été formés sur la GPSC Partenaires appuyés pour élaborer leur propre plan de sécurité et formation HEAT⁹ prévue Collaboration avec les Commissions Foncières, les Comités Nationaux de Transhumance et avec des médias qui pratiquent le Journalisme Sensible au Conflit (JSC) Expertise interne dédiée à la sensibilité au conflit et à l'édification de la paix (3 postes SNV) Mise en place d'un mécanisme de feedback et de plainte (MFP) Indicateurs et outils de suivi-évaluation avec désagrégation des données (par sexe, âge, OP, pays) Un fonds de réponse flexible qui permet d'ajouter des activités non-prévues en cas de besoin	Le canevas de rapportage Manque de collaboration avec d'autres acteurs qui interviennent pour la paix et la cohésion sociale Le degré de fonctionnalité du mécanisme de feedback et de plainte

⁸ PDI – Personnes Déplacées Internes

⁹ HEAT – Hostile Environment Awareness Training (Formation de sensibilisation aux environnements hostiles)

Pro-ARIDES

Prise en compte EGIS	
Forces	Faiblesses
Cibles, objectifs et activités EGIS clairement définis : ex. renforcer les capacités des organisations de femmes et de jeunes en lobbying et plaidoyer et leadership Une trajectoire dédiée à l'EGIS Mesures de discrimination positive Indicateurs EGIS et outils adaptés de collecte des données désagrégées	Formation insuffisante de l'équipe et des partenaires sur l'EGIS Composition de l'équipe du projet pas assez inclusive Retard de l'acquisition des expertises/ressources humaines spécialisées en EGIS
Prise en compte GPSC	
Forces	Faiblesses
Le projet a réalisé une étude (par pays) du contexte conflictuel en lien avec les interventions du programme Une relecture du document du programme pour la prise en compte des PDI et le recrutement du personnel féminin dans le staff Ciblage inclusif (femmes, jeunes, PDI, groupes minoritaires etc.) Le choix des partenaires spécialistes sur les questions de pastoralisme (AREN¹⁰), de l'agriculture (FCMN¹¹), du genre et inclusion sociale (CARE) et même la gouvernance (les Collectivités Territoriales) et leur renforcement en GPSC Existence d'une stratégie de gestion du projet sensible au conflit et des plans de travail contextualisés Expertise interne dédiée à la sensibilité au conflit (1 poste régional) Existence d'un mécanisme fonctionnel de gestion de plainte et de feedback Programmation adaptive et flexible (exemples : le changement de certaines communes d'intervention, et le mécanisme d'assistance de proximité) Le budget soutient la sensibilité au conflit	La contribution du programme à la cohésion sociale ne ressort pas clairement dans l'objectif global La maîtrise et l'application de l'approche SC par les fournisseurs de services locaux (FSL) La capitalisation et le partage des expériences du programme en matière GPSC La sensibilisation pour une meilleure appropriation du mécanisme de feedback L'exploitation des différentes analyses et l'appropriation des outils SC par l'équipe et les partenaires

ABC Energie

Prise en compte EGIS	
Forces	Faiblesses
Recrutement d'un consultant genre et élaboration en cours d'une stratégie EGIS Objectifs pour comprendre les besoins et intérêts spécifiques des femmes et jeunes, leurs accessibilités et leurs adaptations Cibles claires fixées en matière d'augmentation du nombre des femmes entrepreneures possédant des téléphones mobiles et d'utilisation accrue des services bancaires mobiles pour les femmes entrepreneures Mesures de discrimination positive prévues	EGIS pas prévu au début du projet en termes de ressources humaines et stratégie Le Ministère partenaire a besoin de renforcement de ses capacités en matière d'EGIS Pas d'indicateurs sexospécifiques pour suivre l'atteinte des résultats vers l'EGIS Pas de ligne budgétaire consacrée à des activités pour l'intégration de l'EGIS
Prise en compte GPSC	
Forces	Faiblesses
Zones d'intervention limitées afin de tenir compte des priorités du bailleur Existence d'une stratégie de retrait Analyse des risques du contexte pour la mise en œuvre du projet qui est mise à jour régulièrement	Absence d'analyse du contexte conflictuel et des interactions potentielles entre le contexte et le projet (positives et négatives) Absence d'une stratégie de gestion du projet sensible au conflit afin de garantir des plans de travail contextualisés et une approche «Do No Harm» (Ne pas nuire) Capacité GPSC des partenaires non-évaluée et aucune activité de renforcement prévue Pas d'expertise interne dédiée à la sensibilité au conflit et l'édification de la paix Dispositif de suivi-évaluation ne tient pas compte de la GPSC Le budget ne soutient pas la GPSC

¹⁰ AREN – Association pour la Redynamisation de l'Elevage au Niger

¹¹ FCMN – Fédération des Coopératives Maraîchères du Niger

Bonnes pratiques pour l'EGIS

	Fixez des cibles claires
	Définissez des objectifs pour l'égalité de genre (EG) et l'autonomisation des femmes (AF)
	Menez des analyses basées sur le genre
	Planifiez des activités ciblées
	Développez des indicateurs sexospécifiques
	Rapportez et documentez sur l'EG/l'AF

Les projets au Sahel, tels que ABC Énergie, MOPSS et Pro-ARIDES, ont adopté plusieurs de ces bonnes pratiques pour intégrer l'EGIS :

Le projet ABC a recruté un consultant spécialisé en genre, élaboré des stratégies EGIS et analysé les besoins spécifiques des femmes et des jeunes. Il s'est fixé des objectifs clairs et des stratégies pour augmenter la participation des femmes entrepreneures et leur utilisation des services bancaires mobiles. Des mesures de discrimination positive ont été mises en place pour favoriser l'inclusion des femmes.

Le projet MOPSS se distingue par ses cibles en termes de pourcentages de femmes (40%) et de jeunes (30%) à intégrer, et la prise en compte des populations déplacées et hôtes ; ainsi que par une intégration systématique de l'EGIS dans la planification et le suivi-évaluation. Il a développé une stratégie EGIS dès le début du projet et a renforcé les capacités de son personnel sur ces questions.

Quant à Pro-ARIDES, il a défini des objectifs clairs pour renforcer les capacités des organisations de femmes et de jeunes, avec une trajectoire spécifique dédiée à l'EGIS. Le projet utilise des mesures de discrimination positive et des outils adaptés pour suivre et évaluer les progrès en matière d'EGIS.

Bonnes pratiques pour l'intégration de la sensibilité au conflit : Exemples du projet MOPSS

Le projet utilise des indicateurs et des outils de suivi-évaluation adaptés, avec une désagrégation des données par sexe, âge, type d'OPR et pays, permettant ainsi une analyse précise des impacts et des résultats.

Un fonds de réponse flexible est disponible pour répondre aux besoins imprévus et ajuster les activités en cas de nécessité, assurant ainsi une programmation adaptative et réactive. Le projet MOPSS a mené une analyse approfondie du contexte conflictuel, humanitaire et sécuritaire par commune d'intervention, ainsi que des facteurs diviseurs et rassembleurs dans les espaces transfrontaliers, ce qui permet d'adapter les interventions de manière appropriée.

Le projet s'efforce de prendre en compte de manière inclusive les femmes, les jeunes, les personnes déplacées internes, ainsi que les différentes populations hôtes et transhumantes. Les partenaires impliqués (OPR) représentent efficacement les divers groupes d'intérêts tels que les pasteurs-es, les agropasteurs-es et les agriculteurs-trices.

Une approche efficace de «faire-faire» est adoptée, où les organisations paysannes membres des OPR sont activement impliquées sur le terrain, respectant ainsi le principe de subsidiarité.

La théorie du changement intègre le triple nexus humanitaire, développement et paix (HDP), assurant ainsi une approche holistique et cohérente.

Les équipes de projet et les partenaires bénéficient de formations continues en gestion de la paix et sensibilité au conflit (GPSC), renforçant ainsi leurs capacités opérationnelles. Les partenaires ont été appuyés pour élaborer leur propre plan de sécurité et une formation HEAT est prévue. Pour assurer le respect des principes de gestion consensuelle, concertée et transparente des ressources, le projet collabore avec les cadres de concertation existantes au niveau local, régional et national et sensibilise les médias sur la pratique d'une communication et d'un journalisme sensibles au conflit. Le projet dispose d'une expertise interne à travers trois postes dédiés à cette thématique.

Des mécanismes de feedback et de gestion des plaintes sont mis en place pour assurer une rétroaction continue et l'amélioration des interventions.

Défis pour l'EGIS et la SC

Les projets ABC Énergie, MOPSS et Pro Arides rencontrent divers **défis en matière de l'EGIS** :

Le projet ABC n'a pas planifié les ressources humaines ni élaboré de stratégie pour l'EGIS en début de projet. De plus, le renforcement des capacités du Ministère partenaire est crucial pour améliorer l'intégration de l'EGIS dans leurs activités, ce qu'il reste à faire.

L'absence d'indicateurs sexospécifiques pour mesurer les progrès vers l'EGIS et le manque d'une ligne budgétaire dédiée à ces initiatives entravent également leurs efforts.

Les objectifs fixés pour l'inclusion des femmes, des jeunes et d'autres groupes cibles ne sont pas toujours atteints dans le cadre du MOPSS, on note également une allocation budgétaire insuffisante et des difficultés avec les systèmes de rapportage dédiés à l'EGIS.

En ce qui concerne le projet Pro-ARIDES, une formation insuffisante du personnel du projet et de ses partenaires sur les questions d'EGIS, une composition d'équipe qui ne reflète pas pleinement la diversité nécessaire, ainsi qu'un retard dans l'acquisition d'expertises spécialisées en EGIS, sont autant de points qui nécessitent une amélioration.

Pour améliorer leur prise en compte de l'EGIS, les projets doivent renforcer leur planification initiale, améliorer les capacités institutionnelles, mettre en place des indicateurs sexospécifiques précis et les suivre systématiquement, allouer des ressources adéquates, atteindre les objectifs fixés, optimiser leur rapportage, renforcer la formation du personnel, promouvoir une composition d'équipe inclusive et accélérer l'acquisition des expertises nécessaires.

En ce qui concerne les **défis en matière de la sensibilité au conflit** :

Parmi les défis à relever, le projet ABC n'a pas effectué d'analyse approfondie du contexte conflictuel, ni des interactions potentielles entre le contexte local et les activités du projet, ce qui limite la compréhension des impacts positifs et négatifs.

L'absence d'une stratégie de GPSC compromet la capacité à développer des plans de travail adaptés au contexte et à appliquer le principe «Do No Harm» (Ne pas nuire).

La capacité en GPSC des partenaires n'a pas été évaluée ni renforcée de manière proactive, ce qui affecte la qualité de l'intégration de ces aspects critiques.

Aucun poste interne dédié à la sensibilité au conflit n'est identifié, limitant ainsi les efforts de coordination et de leadership dans ce domaine crucial.

Les dispositifs de suivi-évaluation ne prennent pas suffisamment en compte la dimension GPSC, ce qui rend difficile la mesure précise des impacts et l'ajustement des interventions.

Enfin, les budgets alloués ne soutiennent pas adéquatement la GPSC, limitant ainsi la portée et l'efficacité des actions entreprises.

2.6 Égalité de genre, inclusion sociale et sensibilité au conflit comme valeurs et pratiques des organisations

Les tentatives antérieures d'intégration de la sensibilité au genre et aux conflits, principalement en tant qu'outil de gestion de projet, ont conduit à la reconnaissance du fait que ces approches transversales doivent être institutionnalisées à différents niveaux de l'organisation – dans la capacité organisationnelle globale et les processus de gestion. Cependant, si un engagement institutionnalisé en faveur de la sensibilité au genre et aux conflits est important, ce qui compte davantage, c'est la manière dont ces engagements se reflètent dans la mise en œuvre, par le biais de pratiques opérationnelles saines.

Il est alors important que les partenaires associés à la mise en œuvre des projets de la SNV adhèrent à ces deux approches transversales et soient capables de les mettre en œuvre. Cela suppose que lors de la négociation des partenariats, SNV communique clairement ses attentes en matière d'EGIS et de sensibilité au conflit et apprécie l'engagement et les capacités existantes de chaque partenaire dans ces domaines. Cela afin d'identifier les points d'attention et ainsi de prévoir, si nécessaire, des actions d'accompagnement et de renforcement des capacités.

Les outils proposés à cet effet peuvent être utilisés séparément ou simultanément, idéalement pendant la phase de conception du projet (afin d'inclure les activités de renforcement des capacités dans le budget), et le cas échéant pendant la phase de démarrage.

Scan organisationnel genre

Cet outil permet de mener une auto-évaluation guidée sur les capacités des partenaires et des prestataires de services du secteur public ou privé à fournir des services adaptés aux besoins, situations et aspirations des différents groupes cibles : hommes, femmes, jeunes et groupes vulnérables (outil 2.a). Ce scan genre s'articule autour de trois critères clé :

1. **L'organisation déploie des efforts pour comprendre les besoins spécifiques** des jeunes (hommes et femmes) en fonction de leur sexe et de leur âge en effectuant une analyse approfondie des besoins, des intérêts et de la

satisfaction des utilisateurs-trices, puis recueille et présente les données selon le sexe, l'âge et les groupes vulnérables.

2. L'organisation déploie des efforts pour rendre ses produits et services accessibles

aux différents publics. Elle est consciente que les utilisateur-trices peuvent rencontrer des difficultés particulières pour accéder ou bénéficier de certains services en raison de leur sexe ou de leur âge ou de leur vulnérabilité et adapte donc ses produits et services aux besoins et aux conditions de vie de ces publics. Par exemple en ce qui concerne les heures de travail, la distance, les coûts, les critères d'éligibilité, les options de paiement, le contenu ou la présentation/emballage de ses produits ou services, etc.

3. L'organisation dispose de capacités et de compétences internes pour comprendre, répondre et suivre les besoins et les intérêts des employés et des clients/fournisseurs en fonction de leur sexe et de leur âge ou de leur situation.

L'outil se présente sous forme de questionnaire à utiliser lors d'un entretien avec les principaux représentant-es du partenaire ou prestataire de services. Le/la répondant-e s'accorde une note sur une échelle de 1 à 10 (du plus faible au plus satisfaisant) pour évaluer sa performance. Le critère ayant reçu la moins bonne note fait l'objet d'une analyse au cours de laquelle le/la répondant-e propose des mesures pour améliorer ses performances.

Ci-dessous un exemple tiré du projet [STAMP+](#)¹² au Mali.

Rôle de Tassaght, partenaire de mise en œuvre du projet STAMP+ au Mali dans le cadre de la mobilisation et de l'information sur le service

Tassaght joue un rôle crucial dans la mobilisation et l'information concernant le service Garbal en utilisant divers canaux de communication, notamment les rencontres avec les chefs coutumiers et les leaders communautaires, les assemblées, ainsi que les médias locaux tels que les radios et les chaînes de télévision. En outre, Tassaght se charge de collecter et de faire remonter des données sur les personnes mobilisées, en les désagrégeant par sexe et âge.

Comprendre les besoins des utilisatrices

Les données sur la mobilisation sont collectées de manière désagrégée par sexe et âge, mais il n'y a pas d'enquêtes spécifiques pour comprendre les besoins et intérêts des jeunes utilisatrices. De plus, il n'existe pas de mécanismes formels pour recueillir les plaintes et la satisfaction, bien que ces informations soient recueillies par les agents sur le terrain, sans être désagrégées.

Pour résoudre le problème d'incohérence dans la facturation et le parcours client pour la requête, long et peu adapté, notamment pour les personnes non alphabétisées, il est recommandé de mener une enquête afin de comprendre les besoins spécifiques des femmes et des jeunes et d'adapter le service en conséquence. Il est également suggéré d'identifier et de sensibiliser les associations féminines et de jeunes, en alignant ces efforts avec la stratégie EGIS.

Adapter les services

Un point fort de Tassaght est l'effort déployé pour encourager la participation des femmes aux réunions de sensibilisation et d'information sur le service. Les canaux de communication incluent des séances de sensibilisation, des réunions, des assemblées générales, du porte-à-porte, et la collaboration avec d'autres projets. Cependant, des questions demeurent quant à l'animation de ces séances (hommes ou femmes), l'identification et l'invitation des participants, et les liens potentiels avec des stratégies similaires comme celles de MODHEM-EKN, qui mobilisent des animatrices issues d'organisations de femmes.

Bien qu'il n'y ait pas d'obstacles apparents à l'accès au service Garbal, des défis qui pourraient affecter davantage les femmes subsistent, tels que les coûts élevés, la nécessité de détenir une pièce d'identité, et un parcours client inadapté.

Valeurs organisationnelles et expertise interne EGIS

Tassaght possède une expertise interne en matière d'EGIS, mais celle-ci est peu exploitée dans le cadre du service Garbal. L'organisation est déterminée à promouvoir l'égalité des chances pour ses employées, malgré une représentation interne relativement faible (85% d'hommes). Elle travaille en partenariat avec des organisations comme USAID, SNV, ONU Femmes, et Save the Children pour promouvoir l'EGIS, ce qui constitue des atouts à valoriser.

¹² Le projet STAMP+ vise à accroître la résilience des ménages pastoraux et agropastoraux par la génération de bénéfices économiques grâce à l'utilisation d'une offre de solutions numériques intégrées dans un service innovant intitulé « Garbal ». Il est mis en œuvre dans les régions du Nord : Gao, Ménaka, Kidal, Tombouctou et Mopti.

Scan organisationnel sensibilité au conflit

La prise en compte des conflits nécessite des partenaires capables de concevoir et de mettre en œuvre des programmes et des projets en tenant compte des conflits. Ils doivent avoir une bonne compréhension du contexte local, être capables d'adapter les programmes aux changements de ce contexte et d'identifier et de surveiller en permanence les risques et les opportunités liés à la sensibilité aux conflits.

L'outil (outil 2.b) se présente sous forme de liste de contrôle à utiliser lors d'un entretien avec les principaux représentant·es du partenaire ou prestataire de services. Le/la répondant·e fournit les détails pour illustrer sa réponse (positive ou négative) à la série des questions posées. Les questions ayant reçu des réponses négatives font l'objet d'échanges dans le but d'atténuer les insuffisances et d'inscrire des actions de renforcement dans la planification technique et financière du projet

Exemple du projet MOPSS

Une évaluation des capacités des partenaires de mise en œuvre du projet MOPSS en 2020 pendant sa phase de démarrage a permis de relever ce qui suit :

- La sensibilité au conflit constitue une approche assez nouvelle. Avec la dégradation du contexte sécuritaire au Sahel, les organisations sont de plus en plus motivées à intégrer la sensibilité au conflit comme principe d'intervention. Certaines, comme APESS et RBM ont déjà fait leurs premiers pas dans ce sens avec l'appui de partenaires avertis comme la DDC et [Peace Nexus](#). C'est ainsi que RBM est devenu membre fondateur du Conflict Sensitivity Community Hub ([CSC-Hub](#)) en Afrique de l'Ouest, un réseau d'organisations et d'individus intéressés par le concept et la pratique de la sensibilité aux conflits dans le secteur international de l'aide humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix.
- L'évaluation a contribué à une prise de conscience des enjeux relatifs à la mise en œuvre conflit-sensible du MOPSS et une clarification des attentes de l'accompagnement en matière de sensibilité au conflit. Si la réconciliation des intérêts divergents des éleveurs et agriculteurs fait partie de la vision du ROPPA d'un développement socio-économique inclusif, solidaire et durable, les organisations des pasteur-es (RBM) et agropasteur-es (APESS) interviennent plus pour défendre les intérêts de leurs membres. C'est pourquoi le MOPSS cherche à renforcer la collaboration inter OPR à tous les niveaux (local, national et régional) afin de veiller à la prise en compte des préoccupations de l'ensemble des groupes d'intérêts.
- Les compétences en sensibilité au conflit sont concentrées au niveau du staff régional, d'où l'importance accordée par MOPSS au renforcement des capacités des points focaux des OPR dans chaque pays d'intervention.
- De manière générale, les organisations avaient du mal à donner des exemples pratiques où leur organisation est intervenue de manière conflit « aveugle ». En effet, leurs dispositifs de suivi-évaluation ne captent pas les effets nuisibles de leurs interventions (impacts négatifs inattendus/non-souhaités). C'est pourquoi le MOPSS a accompagné la mise en place d'un mécanisme de feedback et de plainte qui s'appuie sur leurs relais locaux dans les communes d'intervention.
- En revanche, elles parlaient beaucoup plus ouvertement des impacts du contexte conflictuel sur leurs interventions (retards, limitation des déplacements, délocalisation des activités, inaccessibilité de certaines zones, dysfonctionnement des infrastructures réalisées, perturbation du fonctionnement de leurs dispositifs de suivi etc.).
- Aucune des OPR ne dispose d'un manuel de sécurité, c'est pourquoi le MOPSS a soutenu l'élaboration de plans de sécurité par APESS et RBM et a encouragé le personnel des partenaires à suivre la formation en ligne de sensibilisation à la sécurité [BSAFE](#).
- ROPPA a vu l'intérêt d'une meilleure appropriation de son code d'éthique, tandis que APESS et RBM ne disposaient pas de ce genre de code pour guider les comportements de son personnel. C'est finalement le code de conduite de la SNV qui doit être respecté par l'ensemble des membres du consortium MOPSS.
- Les OPR ont mis en place des dispositifs de veille communautaire qui collectent des informations sur le contexte local, y compris les sources de tension et de conflits, que le dispositif de suivi-évaluation du projet pourrait valoriser et étendre dans sa zone d'intervention afin de mieux suivre l'évolution continue du contexte.

Un programme de renforcement des capacités d'un pool d'experts en sensibilité au conflit au sein des OPR a été mis en œuvre. Pour plus de détails de ce programme voir [Étude de cas : formation sur la sensibilité au conflit](#), Projet MOPSS (Mobilité Pastorale Transfrontalière apaisée et stabilité sociale au Sahel), (SNV, décembre 2022).

PARTIE 3. COMPRENDRE LE CONTEXTE DE MANIÈRE SEXOSPÉCIFIQUE ET SENSIBLE AU CONFLIT ET LES INTERACTIONS ENTRE LE PROJET ET LE CONTEXTE

3.1 Comprendre le contexte conflictuel

Une bonne compréhension préalable du contexte social à travers l'identification des sources de tensions et des facteurs rassembleurs/opportunités pour la paix, permet d'ajuster la mise en œuvre de chaque activité. Même si cela prend du temps « *mieux vaut prévenir que guérir !* ».

Cette approche se justifie à plusieurs égards :

- Afin de réduire le risque qu'une intervention ne suscite ou soutienne la violence (Ne pas nuire) et contribue à la consolidation de la paix (Faire

du bien) en identifiant les points de tension et en construisant des ponts entre les antagonistes.

- Pour apporter une valeur ajoutée à l'efficacité de l'intervention à côté des principes fondamentaux des approches participatives, de la redevabilité et de la durabilité.
- Pour sécuriser l'intervention et ses parties prenantes dans un contexte fragile, en atténuant les risques et en exploitant les opportunités.
- Pour plus de crédibilité vis-à-vis des bailleurs de fonds et des cibles/bénéficiaires.

Etape 1 : Comprendre le contexte conflictuel

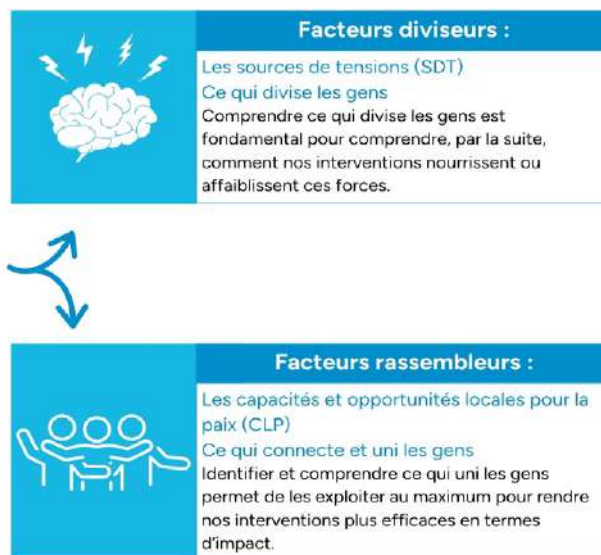


Questions clés pour orienter le processus d'analyse

Les équipes sont amenées à réfléchir sur le contexte d'intervention de leur projet. Ce processus d'analyse du contexte doit se faire au début du projet et avec des mises à jour régulières pendant sa mise en œuvre. L'analyse est circonscrite à la zone d'intervention du projet, tout en étant attentive aux facteurs du contexte général (politique, sécuritaire, socioéconomique et environnementaux) au niveau national, voire régional, qui influencent le contexte conflictuel spécifique.

Il s'agit d'identifier les types de conflits, leurs causes (visibles et profondes), leurs historiques (évolution dans le temps et en termes d'intensité), ainsi que les acteurs impliqués en relevant leurs motivations (réelles et affichées) et les relations de pouvoir entre eux. On peut compléter avec une description du contexte sécuritaire et humanitaire.

Cette analyse permet d'identifier les principaux **facteurs diviseurs et rassembleurs** par rapport aux 5 aspects suivants :



1. **Attitudes, perceptions, valeurs, sentiments et culture :** Comment ces aspects influencent-ils positivement ou négativement le contexte conflictuel ?
2. **Comportements, expériences et activités :** Qu'est-ce qui s'est passé auparavant qui a eu un impact (positif ou négatif) sur le contexte actuel de conflit/paix ? Comment ?
3. **Capacités et ressources :** Quelles capacités et ressources existantes influencent le contexte conflictuel (positivement ou négativement) ? Comment ?
4. **Structures, systèmes et institutions :** Quels sont les structures, systèmes et institutions qui jouent un rôle important ? Comment ?
5. **Intérêts et enjeux :** Quels sont les intérêts et enjeux des différents acteurs ? En quoi ces convergences ou divergences influencent-elles le contexte de conflit/paix ?

Exemple MOPSS : Analyse de la zone de Danderesso dans la Région de Sikasso au Mali (pendant l'atelier EGIS/ GPSC à Bamako, novembre 2023)

Facteurs diviseurs (sources de tension)	Catégories	Facteurs rassembleurs (sources de connexion)
Forte stratification sociale Mécontentement/frustration en lien avec les promesses non tenues faites par les autorités administratives et politiques	Attitudes, perceptions, valeurs, sentiments, cultures	Parenté/alliance à plaisanterie Culture historique de tolérance religieuse Presqu'homogénéité ethnique dans la zone
L'expansion agricole au détriment des pâturages Politisation de la sphère coutumière La montée de l'intégrisme religieux et de l'extrémisme violent Les attaques de groupes armés contre les moyens de production	Comportements, expériences, activités	Promotion du dialogue interreligieux et de la communication par des voies modérées L'implication des responsables coutumiers et religieux dans les activités de promotion de la paix
Pression foncière en lien avec la croissance démographique ; Pression sur les services sociaux de base et des ressources naturelles dans la zone L'affaiblissement des systèmes traditionnels et mécanismes formels de gestion de conflit	Capacités et ressources	Radio comme canal d'information pour désamorcer les tensions Présence de projets qui aident à l'accès à la justice, au respect des droits humains Présence de médiateurs locaux
Mauvaise gouvernance des ressources foncières et naturelles qui nourrit le sentiment d'injustice de certains groupes sociaux Existence de tension entre la justice formelle moderne et la justice coutumière.	Structures/ systèmes, organisation/ institutions	Existence de cadre de concertation sur la gestion des ressources naturelles Existence de structures locales de concertation et de coopération intercommunautaire
Rivalité autour de l'utilisation et la gestion des ressources naturelles aggravée par la pression démographique Population divisée entre collaborer avec les Forces Armées Maliennes (FAMA) et les groupes armés non étatiques pour leur protection	Intérêts et enjeux	La négociation de l'accès humanitaire et la coordination des réponses d'aide aux défis de la zone et aux besoins de la population Désarmement, démobilisation et réintégration sociale des combattants

3.2 Comprendre les interactions entre le contexte et le projet

3.2.1 Risques et opportunités du contexte pour notre intervention

L'analyse des risques du contexte pour la mise en œuvre d'un projet fait déjà partie des pratiques de la plupart des projets. Pour une gestion de projet sensible à l'EGIS et au conflit, il est aussi important d'analyser les opportunités qu'offre votre contexte d'intervention pour plus d'égalité de genre, d'inclusion et de cohésion sociale. Cela afin d'identifier comment votre projet pourrait les exploiter ou les valoriser pour plus d'impact positif.

Cette analyse doit prendre en compte les aspects suivants :

- Lieu/timing/programmation** : Quels sont les impacts possibles de la situation géographique du projet ? Comment la programmation du projet dans le temps influence-t-elle ses chances de réussite ?
- Acteurs impliqués** : Que se passe-t-il dans le contexte de paix/conflit qui pourrait influencer la capacité des partenaires ou acteurs concernés à mener le projet avec succès ? Existe-t-il des

acteur·trices qui pourraient apporter une valeur ajoutée au projet (y compris en matière d'EGIS/SC) ?

- Contexte politique** : Comment les changements du contexte politique pourront-ils influencer le projet positivement et/ou négativement ? Que se passe-t-il politiquement qui pourrait aider ou freiner la performance du projet (y compris en matière de SC et EGIS) ?
- Contexte économique** : Que se passe-t-il économiquement qui pourrait aider ou freiner la performance du projet (y compris en matière SC et EGIS) ? Comment ?
- Contexte socioculturel** : Y a-t-il des barrières qui empêchent la prise en compte et la participation de certaines catégories de personnes / populations ? Que se passe-t-il dans l'environnement de paix ou de conflit qui pourrait influencer le projet ?
- Contexte de sécurité** : Que se passe-t-il sur le plan sécuritaire qui pourrait influencer la performance du projet (y compris en matière EGIS/SC) ?

Il est important de déterminer ces risques et opportunités, d'en tenir compte dans la planification (mesures d'atténuation des risques et d'exploitation des opportunités), de suivre leur gestion effective, et d'évaluer leur impact sur la performance du projet.

3.2.2 Comprendre les impacts sociaux de nos actions

Dans la GPSC, il est également nécessaire de comprendre comment nos actions influencent le contexte de conflit/paix (à travers quels mécanismes) et d'identifier les approches permettant de « **ne pas nuire** » (prévenir des conflits nouveaux et ne pas attiser ceux qui sont existants) tout en maximisant les impacts positifs de l'intervention sur le contexte de conflit/paix (dans les limites du mandat).

En effet, les choix stratégiques et les apports d'un projet (ressources matérielles et immatérielles) peuvent parfois nuire à la cohésion sociale au point de compromettre l'atteinte de ses objectifs de départ. Par exemple :

- **la résurgence d'un conflit foncier** entre deux villages lors de la réalisation d'une infrastructure hydraulique qui a été par la suite abandonnée afin de préserver la paix ;
- **la récupération** d'un nouveau quai d'embarquement qui est venu concurrencer un marché traditionnel existant ;
- **le refus des communautés d'accueil de mettre à disposition un site** lorsqu'elles n'étaient pas associées à l'ouverture et à la gestion de centres d'alphabétisation et de formation au profit des éleveurs.

D'où la nécessité de passer en revue les détails de notre intervention (Quoi ? Pourquoi ? Qui/Avec qui ? Où ? Quand ? Comment ?) et de vérifier si nos choix nuisent au contexte :

- Est-ce que les détails de notre intervention renforcent les diviseurs du contexte ou ne renforcent pas assez les rassembleurs/ connecteurs ?
- Est-ce que les actions, les ressources que nous transférons ont un effet qui va attiser les tensions ?
- Est-ce que nos comportements peuvent être perçus différemment que ce que l'on souhaitait signifier (messages éthiques implicites) ?

Parmi **les comportements à risque de nuire à la cohésion sociale**, retenons entre autres :

- choisir des partenaires ou intervenants partiels ;
- négliger la communication et la transparence ;
- créer de nouvelles ressources qui augmentent la compétition pour l'accès et le contrôle politique ;
- accentuer des inégalités socioéconomiques ;
- favoriser des groupes au détriment d'autres ;
- créer de nouvelles structures et institutions qui concurrencent celles qui existent déjà.

Parmi **les comportements rassembleurs susceptibles d'exercer un impact positif sur la cohésion sociale** retenons entre autres :

- rassembler les différentes populations et

communautés autour d'intérêts communs ;

- créer des canaux de communication et de concertation ;
- créer des opportunités pour les divers acteurs /communautés à travailler ensemble et à collaborer ;
- impliquer ceux et celles qui sont souvent exclus des processus de prise de décision ;
- encourager la naissance ou la croissance des relations interpersonnelles entre les différentes communautés et acteurs-trices.

Ainsi, il convient de surveiller de près les principaux mécanismes d'influence de nos interventions afin d'exercer un impact positif et de ne pas nuire.

Les principaux mécanismes d'influence d'une intervention

	Transfert des ressources Quelles ressources apportons-nous ? Avec quels impacts ?
	Structuration Quelle influence avons-nous sur la structuration du milieu ? Avec quels impacts ?
	Messages éthiques implicites Quels messages donnons-nous à travers notre façon de faire ? Avec quels impacts ?

Transfert des ressources

Le transfert des ressources soulève plusieurs défis liés à la répartition et à l'appropriation des ressources. Le choix du site, en fonction du statut foncier et de l'accès aux infrastructures, peut renforcer le pouvoir d'un acteur au détriment d'autres, notamment par le biais de vol, de détournement ou d'une distribution inappropriée des ressources. Par ailleurs, le projet peut créer de nouveaux enjeux et intérêts, soit en libérant des ressources internes, soit en stimulant la compétition pour l'utilisation ou le contrôle d'une nouvelle ressource. Dans certains cas, les ressources détournées ou libérées sont directement utilisées dans le conflit, comme des véhicules ou de la nourriture.

La prise en compte des acteurs est également cruciale. Si les ressources sont allouées à un groupe au détriment d'un autre, cela peut créer des sentiments d'exclusion et d'injustice. Collaborer ou non avec certains acteurs peut renforcer ou diminuer leur légitimité. De plus, l'influence des ressources fournies sur les marchés peut être significative, affectant les prix positivement ou négativement en générant des gagnants et des perdants.

Cela peut, en conséquence, renforcer les conflits intergroupes et l'économie de guerre.

Structuration

Les actions visant la structuration du milieu, en termes d'organisations et institutions et leur gouvernance, doivent tenir compte du contexte local. La création de nouvelles structures, parallèles à celles déjà existantes, peut s'avérer problématique, surtout si l'adhésion n'est pas suffisamment inclusive ou représentative. Une structure qui défend les intérêts d'un seul groupe au détriment d'autres peut exacerber les tensions. Les systèmes mis en place doivent garantir la représentativité et la redevabilité des délégués. Cependant, si cela ne fonctionne pas comme prévu, cela peut créer de nouvelles élites bien informées et formées, modifiant ainsi les relations de pouvoir. La négligence de la transparence, par exemple en passant toujours par une personne influente, peut également poser des problèmes.

Messages éthiques implicites

Enfin, les projets véhiculent souvent des messages éthiques implicites. En termes de force et de pouvoir, la légitimation ou le refus de porter des armes, ou l'imposition d'idées, envoie le message que « *celui qui a le pouvoir ou les armes décide* ». La méfiance, la suspicion et la compétition entre projets et organisations, qui ne collaborent pas, suggèrent « *qu'il n'est pas nécessaire de collaborer* » et « *qu'il est acceptable d'ignorer ce que font d'autres et de ne pas communiquer ce qu'on fait à d'autres* ». La responsabilité et l'impunité sont également en jeu lorsque les agents de projet utilisent les ressources à titre personnel, ce qui implique « *qu'on peut utiliser les ressources qu'on contrôle sans être redevable envers d'autres* ». Le projet peut également accepter ou décliner la responsabilité de ses actes, adoptant ainsi une attitude de « *ce n'est pas ma faute, j'ai fait ce qu'on m'a dit de faire* ».

Les divergences de valeurs et la déontologie sont également des aspects importants. Ignorer les valeurs ou tabous culturels, ou appliquer des politiques différentes au personnel national et expatrié, envoie le message que « *nos valeurs ou vies priment sur les vôtres* ». Les agents qui sont belliqueux, hostiles ou agressifs communiquent que « *ce genre de comportement est acceptable* ». Enfin, considérer un groupe comme agresseur et un autre comme victime implique que « *l'autre est responsables de tous les maux* ».

La SNV s'engage à éviter ou minimiser les impacts sociaux négatifs de ses projets et à accroître leurs impacts positifs¹³. Pour cela, cette analyse des interactions (outil 4) doit se faire le plus tôt possible afin d'intégrer les adaptations stratégiques

et opérationnelles dans la planification technique et financière. Il est aussi important d'adopter une approche positive par rapport au conflit : une société sans conflits est une société en stagnation, autrement dit « *il n'y a pas de développement sans conflit* ». Alors il importe de mettre en valeur le potentiel des conflits à servir de moteur de développement à travers leur gestion positive. Pour cela les projets doivent :

- **comprendre le contexte** de conflit ou de paix dans lequel ils interviennent ;
- **apprendre à percevoir et instrumentaliser** les fonctions positives des conflits (signal d'alarme, catalyseur de changement, stimulant de créativité) ;
- **assumer leur responsabilité** pour la transformation des conflits et la promotion de la paix tout au long de leur cycle.

3.3 Comprendre le contexte de manière sexospécifique

3.3.1 Rôles sociaux de genre

Il s'agit d'outiller les équipes afin qu'elles comprennent mieux le contexte d'intervention, avec comme point de départ, les rôles sociaux de genre. Les rôles sociaux de genre sont la construction sociale de l'identité des hommes et des femmes, forgée par des acteurs (parents, enseignants, pairs, etc.) et des facteurs de socialisation (école, institutions, médias, etc.) dans un contexte donné et à une époque donnée. Ils déterminent la répartition des rôles, du pouvoir et des décisions et l'accès aux ressources, opportunités et bénéfices pour les hommes et les femmes. Ils peuvent être source d'inégalités.

L'analyse des rôles et des normes sociales de genre permet de comprendre la répartition des tâches et des responsabilités entre hommes et femmes dans un domaine particulier ¹⁴ et par extension, la nécessité de leur assurer un accès aux ressources et infrastructures dont ils/elles ont besoin pour mener leurs activités. Il s'agit à ce titre, de les inclure dans le processus autour de la mise en place des infrastructures et dans les différents cadres qui déterminent l'utilisation et la gestion de ces infrastructures (pastorales et autres) et des ressources naturelles (terres, forêts, etc.) Il peut s'agir des comités de gestion (COGES) de ces infrastructures, ou encore de cadres de concertation dédiés à la gestion des ressources : par exemple, les commissions foncières (COFO) et les comités nationaux de transhumance, etc.

A cet effet, les participant·es sont amenés à réaliser la carte mentale de la masculinité et de la féminité (Outil 5). Cela consiste à mener une séance de

¹³ SNV Environmental and Social Management System (ESMS) including the Environmental and Social Safeguard Policy (ESSP), SNV 2016

¹⁴ Notamment dans les tâches productives telles que l'élevage des petits ruminants, la transformation du lait et les tâches liées à la reproduction : corvée d'eau, hygiène et propreté du foyer.

brainstorming en partant d'une idée centrale (masculinité – féminité), en explorant les idées secondaires (rôles, caractéristiques, influence du contexte, etc.) et les idées sous-jacentes (maternité, hygiène, soin, aux enfants, etc.).

Les participant·es, travaillent en groupe, par projet ou par secteur d'activité - pastoralisme, eau hygiène et assainissement, énergie, valorisation des Produits Forestiers Non-Ligneux (PFNL) et contextualisent les concepts de masculinité et de féminité dans leurs projets respectifs. Le prisme des rôles et relations de genre permet de mieux saisir les obstacles à la participation et à l'inclusion des femmes dans les différentes activités menées par les projets et l'impact de ces obstacles sur le vécu des actrices : vulnérabilité à l'insécurité, à la violence, dépendance économique par rapport au chef de famille, non-satisfaction de leurs besoins essentiels tels que l'accès à l'eau, à des services d'hygiène et d'assainissement adaptés, non prise en compte de leurs intérêts et activités productives et accès limité aux infrastructures, services et espaces de décision.

Grâce à la carte mentale, les participant·es ont pu contextualiser les rôles sociaux de genre dans différents milieux.

Exemple : Masculinité et féminité dans le contexte du pastoralisme au Sahel

En milieu pastoral, les **hommes adultes** sont les chefs de ménage et à ce titre, les gestionnaires du cheptel et des biens et les principaux décideurs quant aux déplacements du troupeau en transhumance. Ils sont actifs dans l'élevage des bovins, leurs prodiguent les soins nécessaires et veillent à leur alimentation, et dans leur commercialisation dans le cadre des marchés à bétail. Ils sont actifs dans les filières viande, cuir, peaux. Au niveau de la sphère familiale, le chef de famille, l'homme dans la grande majorité des cas, est responsable de la protection et de la sécurité du ménage. Il assure sa survie en générant un revenu pour subvenir aux besoins de ce dernier, tels que l'alimentation et l'habitat. C'est lui qui décide de l'utilisation des dépenses au sein du ménage. Les hommes adultes prédominent au sein des organisations pastorales et des sociétés coopératives, des autorités coutumières et territoriales et des services techniques étatiques et ils sont très peu impliqués dans les tâches de reproduction et ménagères, bien que ces rôles varient selon les milieux.

Les hommes jeunes ont peu d'autonomie avant de se marier et de fonder leur propre ménage. En milieu pastoral, ils mènent les troupeaux en transhumance et sont actifs dans les filières viande, l'abattage et la vente des animaux. Ils sont présents au sein des marchés à bétail et dans les activités de boucherie, cordonnerie, la production de plantes fourragères et

peuvent être impliqués dans la collecte et la vente du lait. Dans le contexte d'insécurité, ils sont de plus en plus impliqués dans les tâches auparavant réservées aux femmes (jeunes), telles que la collecte du bois et de l'eau pour l'usage domestique. On leur confie les activités qui requièrent de la force physique, la construction des infrastructures notamment. Ils sont présents surtout dans les organisations de jeunes, moins dans les organisations mixtes où ils ont peu ou pas accès aux organes de gestion et de décision.

Les femmes adultes ont leur mot à dire dans la gestion et les dépenses du ménage surtout lorsque celles-ci concernent le bien-être et la subsistance du ménage : achat de céréales, soins de santé, habillement. Elles contribuent à la génération de revenus, à la résilience, à la sécurité alimentaire et à « l'équilibre » des ménages. En milieu pastoral, elles mènent des activités productives telles que la transformation du lait en produits dérivés, l'embouche, la vente de petits ruminants sur le marché et l'agriculture de subsistance ou les cultures vivrières : maraîchage oignon, pomme de terre, arachide, niébé. Elles s'occupent de l'hygiène et de la propreté, du soin aux membres du ménage et de la préparation des aliments. Elles peuvent être impliquées dans la construction des infrastructures et sont présentes dans les organisations mixtes avec une faible capacité d'influence, alors qu'elles ont davantage de marge de manœuvre au sein des organisations féminines qui leur permettent d'accéder plus facilement aux ressources tels que les intrants et le crédit, à travers par exemple, les Coopératives et associations villageoises d'épargne et de crédit (CAVECS) et les tontines qui sont appuyées par les projets. Leur capacité à se déplacer et à influencer peut-être limitée dans certaines zones, en raison de la présence des groupes armés et des normes sociales de genre.

Les jeunes femmes sont les plus limitées dans leurs décisions et leur capacité à faire des choix. Elles mènent les mêmes activités productives que leurs aînées. Elles sont surchargées par les tâches ménagères et ont moins de temps pour se consacrer aux activités productives. Enfin, elles n'ont que peu, voire aucune influence au sein des organisations mixtes, mais davantage au sein des organisations féminines.

Il en résulte que les hommes sont prioritaires dans l'utilisation des ressources et des infrastructures pastorales. Ce sont également eux qui ont préséance pour décider de l'accès et de l'utilisation des ressources et des infrastructures. Ils prennent activement part aux concertations et ce sont eux qui détiennent l'information sur la propriété foncière et l'utilisation des ressources et siègent au sein des cadres dédiés à la gestion de ces questions (Commissions foncières par exemple, cadres de gestion de la transhumance, etc.).

Le contexte actuel contribue à exacerber plutôt qu'à apaiser les tensions autour de l'utilisation des ressources :

- rareté des ressources entraînant des conflits communautaires, notamment entre agriculteurs et éleveurs (liés à la pression démographique et au changement climatique) ;
- accentuation de l'appropriation des ressources et de l'utilisation des infrastructures par certains groupes ;
- déplacements et absences plus fréquentes des hommes avec les animaux ;
- implication accrue des hommes dans la commercialisation du lait, activité plutôt réservée normalement aux femmes.

Exemple : Masculinité et féminité dans le contexte eau, hygiène, assainissement au Burkina Faso

L'homme est le décideur au sein du foyer et dans les organes de gestion. En cette qualité, il influence le choix des sites et les types d'infrastructures. Il contribue à la réalisation des latrines familiales et couvre les cotisations pour l'utilisation des points d'eau et les frais de réalisation d'infrastructures et points d'eau. Il est responsable de l'entretien technique des ouvrages. En milieu pastoral, il est chargé de l'abreuvement des troupeaux (bovins).

En tant que garantes de l'hygiène et de la santé des membres du ménage, **les femmes** sont également responsables de l'éducation en matière d'hygiène auprès des enfants. Elles ont des besoins spécifiques par rapport à la gestion hygiénique des menstrues. La corvée d'eau et l'entretien des infrastructures sanitaires leur est dévolue. A ce titre, elles sont plus sensibles aux questions d'hygiène, et plus fiables dans l'organisation et la prestation de services liés à l'eau. Elles sont également utilisatrices de l'eau pour les cultures vivrières, essentielles pour la sécurité alimentaire des ménages et pour abreuver les petits ruminants et la volaille.

Malgré leur rôle crucial, leurs besoins spécifiques, et le fait qu'elles sont directement concernées lorsqu'on aborde les questions d'accès à l'eau, l'hygiène et l'assainissement, les femmes ne sont pas ou peu consultées sur les dépenses liées à ces services, et pas ou peu consultées lors des décisions prises relativement à la mise en place de services ou d'infrastructures WASH. Il apparaît donc pertinent de les engager dans la planification et la gestion de l'accès à l'eau et de l'assainissement.

Le contexte d'insécurité vient accentuer la vulnérabilité des femmes et leur accès aux services d'hygiène et d'assainissement :

- Elles courent le risque de subir des agressions sexuelles pendant la corvée d'eau et lorsqu'elles font leur toilette.
- Femmes et enfants sont davantage exposés à des maladies liées au manque d'hygiène et d'accès à l'eau (infections, maladies diarrhéiques, etc.).
- La rareté des ressources en eau vient créer une pression additionnelle (temps et pénibilité) sur le calendrier déjà chargé des femmes qui sont en général responsables de la corvée d'eau.

Rôles des femmes dans les activités de valorisation des produits forestiers non-ligneux (PFNL) – Exemple du karité dans le cadre du PGLRF ¹⁵

Les femmes sont actives dans la collecte et la transformation artisanale des produits forestiers non ligneux. La collecte de ces produits (karité notamment) est une activité/prérogative presque exclusivement féminine. Les revenus issus de l'activité sont réinvestis dans leurs ménages et constituent un facteur important de résilience.

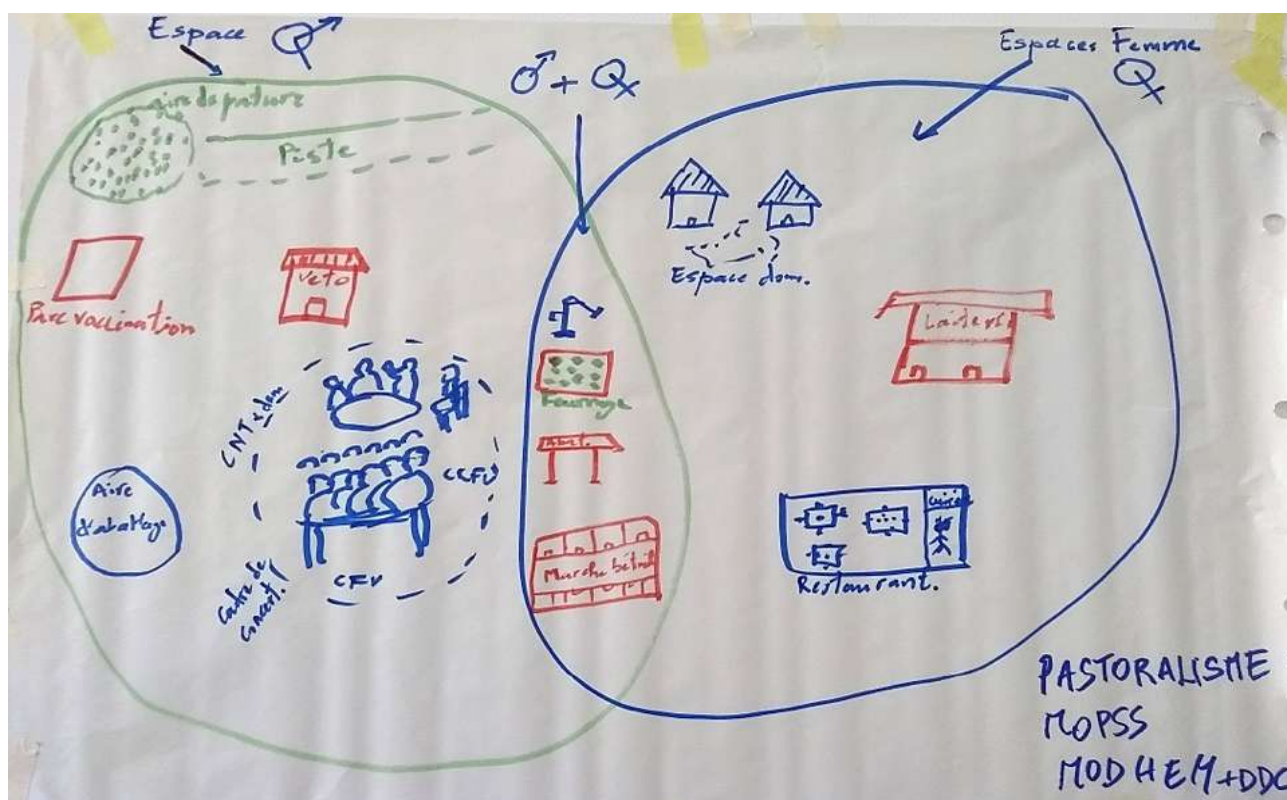
Or, bien qu'elles soient largement impliquées dans les activités de collecte et de transformation des PFNL, les femmes ont un accès moindre à la ressource, n'étant pas propriétaires des massifs forestiers ou des arbres et elles sont peu, voire pas représentées au sein des organes de gestion des ressources forestières tels que les groupements villageois. Elles participent peu à l'ingénierie sociale autour de la délimitation des massifs forestiers et des unités de transformation leur permettant de transformer les noix en beurre de qualité et ont un faible pouvoir décisionnel sur la commercialisation des PFNL. Le PGLRF vise à relever ces défis.

3.3.2 Carte genrée de l'occupation de l'espace

La carte d'occupation des espaces (Outil 6) par les hommes et les femmes est complémentaire à la carte mentale et permet de visualiser les espaces et les lieux occupés par les hommes, les femmes, aînés et jeunes, dans un contexte donné en fonction de leurs rôles. En effet, les rôles sociaux de genre déterminent l'accès différencié des hommes et des femmes de différents âges aux espaces (de décision), aux ressources naturelles et aux infrastructures (pastorales et autres).

¹⁵ PGLRF Projet de gouvernance locale des ressources forestières « Weoog Paani » mis en œuvre par le consortium Tree Aid- SNV-UNCDF financé par la coopération Suédoise

Exemple : Occupation des espaces en milieu pastoral au Sahel (expérience des projets MOPSS et MODHEM+DDC)



Il existe peu d'espaces partagés par les hommes et les femmes, mis à part les marchés à bétail où s'effectuent la vente et l'achat des animaux et les activités connexes (restauration, commerce), les unités de production de fourrage et les points d'eau. Les activités sont très spécialisées entre ces catégories au sein de ces espaces et déterminées par les normes sociales et culturelles.

Il existe peu d'espaces exclusifs aux femmes et ceux-ci se cantonnent à la sphère du foyer (intérieur), dans des lieux dédiés à leur activité ou autour du domicile, même lorsqu'il s'agit d'activités économiques : par ex. élevage des petits ruminants ou de la volaille, le jardin potager, la traite du lait, la transformation des aliments, etc. Ceci s'explique à la fois par la nécessité de concilier tâches ménagères et activités productives dans un contexte où le temps est une denrée rare et où la mobilité des femmes est de ce fait limitée, et en raison des normes sociales qui tendent à limiter les déplacements des femmes hors foyer.

Les hommes sont plus présents dans les espaces « extérieurs » au domicile en ce qui concerne les activités productives : pistes à bétail, parcs à vaccination, abattoirs où les jeunes bergers sont particulièrement présents. Les espaces de concertation et de prise de décision tels que l'arbre à palabre, la mairie, les commissions foncières villageoises (CFV), les comités de gestion de la

transhumance (CNT) etc. sont en général réservés aux hommes, aînés. Cette présence est d'autant plus importante quand il s'agit d'espaces de concertation autour de la gestion d'infrastructures ou ressources où la question de la propriété foncière est centrale car on considère qu'il s'agit « d'affaires d'hommes », qui impliquent en général les chefs coutumiers, conseillers villageois ou à la rigueur, les chefs de ménages, considérés comme les plus compétents pour gérer ces questions. De fait, les femmes sont peu concernées (informées). Par exemple, on considère que la présence des femmes ne serait pas pertinente dans le cadre d'un diagnostic et de la recherche d'accords sociaux autour d'un tronçon de piste. Elles sont donc la plupart du temps exclues de ces cadres.

Or, la carte des espaces démontre que les femmes, bien que souvent cantonnées à la sphère du foyer, mènent des activités productives (élevage de petits ruminants, embouche ovine, vente de lait, restauration sur les marchés, agriculture), qui les amènent à occuper ces espaces mixtes et à utiliser les infrastructures dites « pastorales ».

Exemple : Occupation des espaces dans le contexte eau, hygiène et assainissement (WASH) au Burkina Faso (expérience du projet ECDD au Burkina Faso)

Quatre espaces liés à l'accès à l'eau ont été identifiés, dont au moins trois sont mixtes :

- Le forage, utilisé à la fois pour l'eau de boisson, l'usage domestique et les activités productives (abreuvement du bétail) ; Les femmes étant responsables de la corvée d'eau.
- Les points d'eau tels que fleuves, marigots, barrages, essentiellement utilisés pour les activités productives telles que l'élevage, l'agriculture et la pêche, avec une prédominance des hommes, mais également pour un usage domestique par les femmes.
- L'espace privé du ménage où les femmes sont plus présentes dans les tâches liées à la reproduction et à l'éducation des enfants.

Les femmes sont omniprésentes dans l'utilisation de l'eau, en particulier pour les besoins du ménage : eau de boisson, cuisson, abreuvement des animaux, hygiène et ménage. Or, elles sont peu représentées dans les espaces publics et de concertation que constituent les comités locaux de l'eau (CLE). Il a été constaté que le rôle prépondérant des hommes dans la réalisation des infrastructures (financement, matériel, force physique) pourrait constituer un obstacle à la participation des femmes lors de l'ingénierie sociale en amont de la réalisation d'infrastructures hydrauliques et au sein de leurs comités de gestion (COGES). On peut affirmer que la non-inclusion des femmes dans ces espaces de décision est nuisible en ce qu'elle constitue une discrimination et la non prise en compte de leurs besoins spécifiques avec pour conséquence, des choix techniques, de sites ou de types de services non adaptés aux besoins des usagères. Lorsque ces dernières ont l'occasion de participer aux cadres de concertation, leur point de vue est souvent négligé ou pris en compte avec réserve. Ces choix inadaptés ont des répercussions sur la santé des femmes et des enfants.

Exemple : Occupation des espaces dans le contexte de l'exploitation des PFNL dont le karité (expérience du projet PGLRF au Burkina Faso)

La cueillette et la transformation du karité occupe une majorité de femmes, tandis que les hommes se concentrent dans le maillon commercialisation où ils tirent plus de profit. Pour ces raisons, les femmes sont présentes dans la plupart des espaces : forêt, domicile, points d'eau, unités de transformation, siège des faïtières, marchés. Cependant, elles sont plus faiblement représentées dans les espaces « publics » de concertation et de prise de décision : arbre à palabres, groupes de gestion des ressources forestières au niveau communal.

Un changement est en train de s'opérer avec l'appui des leaders communautaires dans le but de protéger l'arbre à karité, qui à terme, risque de disparaître. Il est donc dans leur propre intérêt que la ressource soit protégée et que les collectrices participent à

cette protection. Les femmes sont de plus en plus reconnues comme des actrices économiques, qui génèrent un revenu important pour le maintien des moyens de subsistance de leur foyer. A ce titre, il apparaît également pertinent qu'elles siègent au sein des différents cadres, tant au niveau village, que commune ou région, comme c'est le cas des « agribusiness clusters » (ABC).

Conclusion

Les femmes sont généralement socialisées pour être cantonnées dans la sphère privée et ne pas se déplacer, s'exprimer, ou prendre la parole, alors que les garçons/hommes peuvent se déplacer, exprimer leur point de vue, parfois avec véhémence. Ils seront de fait, écoutés, car considérés comme dans une position d'autorité, et légitimes dans cette fonction.

Les espaces de concertation et de prise de décision sont en général réservés aux hommes, seniors. Cette présence est d'autant plus importante quand il s'agit d'espaces de concertation autour de la gestion d'infrastructures ou de ressources où la question de la propriété foncière est centrale car on considère qu'il s'agit « d'affaires d'hommes », qui impliquent en général les chefs coutumiers, les conseillers villageois ou à la rigueur, les chefs de ménages, considérés comme les plus compétents pour gérer ces questions. De fait, les femmes sont peu concernées, voire informées.

Or, la carte des espaces démontre que les femmes, bien que souvent cantonnées à la sphère du foyer, mènent des activités productives qui les amènent à occuper ces espaces mixtes et à utiliser les infrastructures dites « pastorales » et les ressources naturelles : terres, produits forestiers non-ligneux, eau, etc.

On a tendance à associer les femmes avec toutes les tâches liées à la reproduction, moins aux activités productrices. Or elles sont présentes sur ces deux fronts. Il faut rendre cette présence plus visible et exploiter les espaces de socialisation qui permettent aux femmes de jouer un rôle et de s'exprimer - groupements, OP, comités, cadres de concertation, afin qu'elles investissent les espaces de décision où elles sont faiblement représentées. C'est non seulement une question de « légitimité », mais également d'efficacité, que de rendre visible et de reconnaître les femmes et les jeunes en tant qu'acteurs et actrices dans leurs rôles multiples et parties prenantes aux cadres de concertation, y compris autour de la gestion des ressources naturelles ou des infrastructures et à l'ingénierie sociale. C'est également un élément important pour la cohésion sociale et ce, afin d'éviter les conflits latents qui pourraient dégénérer et risquer de nuire.

3.3.3 Carte des espaces et risques de tensions

Dans le cadre de l'atelier mené au Bénin, les participant-es ont matérialisé les lieux et les sources de tension sur les cartes des espaces à l'aide d'un symbole. Ces tensions peuvent se situer à plusieurs niveaux et constituent des points d'attention pour nos projets :

- Il y a risque de **tension au sein du ménage** lorsque les projets mènent des activités qui influencent la répartition des rôles et les dynamiques de pouvoir et génèrent un « changement transformateur » : revenu généré et/ou augmenté pour l'épouse, plus d'autonomie, besoin de se déplacer pour mener ses activités, assister à des formations, assister aux réunions des tontines ou associations villageoises d'épargne-crédit, vendre sur le marché, bref, « sortir de l'espace circonscrit du foyer ». L'introduction de nouvelles technologies, les biodigesteurs par exemple, est potentiellement source de tension, en ce que cela requiert un changement de mentalités, des rôles et de la répartition des tâches au sein du ménage. D'où la nécessité de mener des actions d'information et de sensibilisation auprès des époux et des communautés.
- **Les déplacements pour les femmes** sont encore plus problématiques dans les contextes fragiles, notamment lorsqu'il y a présence des groupes armés et montée de l'extrémisme religieux. Les projets doivent prévoir des alternatives pour éviter d'exacerber les tensions et s'assurer par exemple que les réunions ont lieu dans des lieux sûrs pour les femmes et tenues de manière séparée par sexe, et parfois par groupe d'âge.
- Les tensions **autour de l'accès au foncier** pour divers usages et intérêts - agriculture, élevage - sont les plus fréquentes et particulièrement exacerbées lors de la transhumance. Celles-ci se complexifient lorsqu'il y a chevauchement de politiques de gestion du foncier - droit coutumier/ droit moderne - et intégration des nouvelles orientations de l'État. En principe, il existe des mécanismes dont la vocation est de réguler cet accès (comités de gestion de la transhumance, commissions foncières etc.), voire résoudre les conflits, cependant, ils ne sont pas toujours fonctionnels (voir Outil 9 - check liste pour le diagnostic de cadres de concertation).
- **L'utilisation des ressources naturelles** telles que le karité, peuvent être source de tensions, notamment dans un contexte de changement climatique et d'insécurité où l'accès à ces ressources peut être compromis, et/ou ces ressources s'épuisent et deviennent plus rares. Les carrières d'extraction de gravats/gravier peuvent être sources de tension¹⁶ : cette activité

est clairement répartie entre hommes et femmes respectivement, en fonction de la force physique requise. Cependant, lorsqu'une activité devient lucrative, il y a risque de récupération par les hommes. Les cadres de concertation ayant pour vocation la protection de ces ressources et en régulant l'accès sont également des opportunités d'éviter les tensions.

- La **réalisation et l'utilisation des infrastructures** pastorales et autres, tels que points d'eau, pistes à bétail, marchés etc. sont un autre point de tension. La réalisation tout comme la gestion des infrastructures doit se faire de manière concertée, équitable et inclusive. Pour ce faire, il est proposé, avant d'entamer la réalisation d'une infrastructure de passer en revue les huit considérations importantes et de veiller à la participation et à la prise en compte des besoins et intérêts des différentes catégories sociales tout au long du processus (outil 11). La mise en place du comité de gestion (COGES) mérite également une attention particulière en termes d'inclusion, de représentativité et de légitimité. Les membres de ces comités doivent avoir les compétences nécessaires pour assumer leurs rôles et être redevables envers les personnes qu'ils/elles représentent. Des mécanismes de plainte peuvent être mis en place afin de recueillir et de prendre en compte d'éventuelles doléances afin d'atténuer, voire éviter les tensions. Les infrastructures, tels que les marchés ont potentiellement un effet rassembleur, en ce qu'elles permettent de dynamiser les activités économiques, de favoriser la mise en relation entre les acteurs et actrices, de générer des recettes pour la commune, pouvant être réinvesties dans le développement, etc.
- Les problèmes de **gouvernance** au sein même d'une institution (ex. commune) peuvent se poser pour diverses raisons, telle que l'accaparement du pouvoir par une élite, un groupe ethnique ou un parti politique.

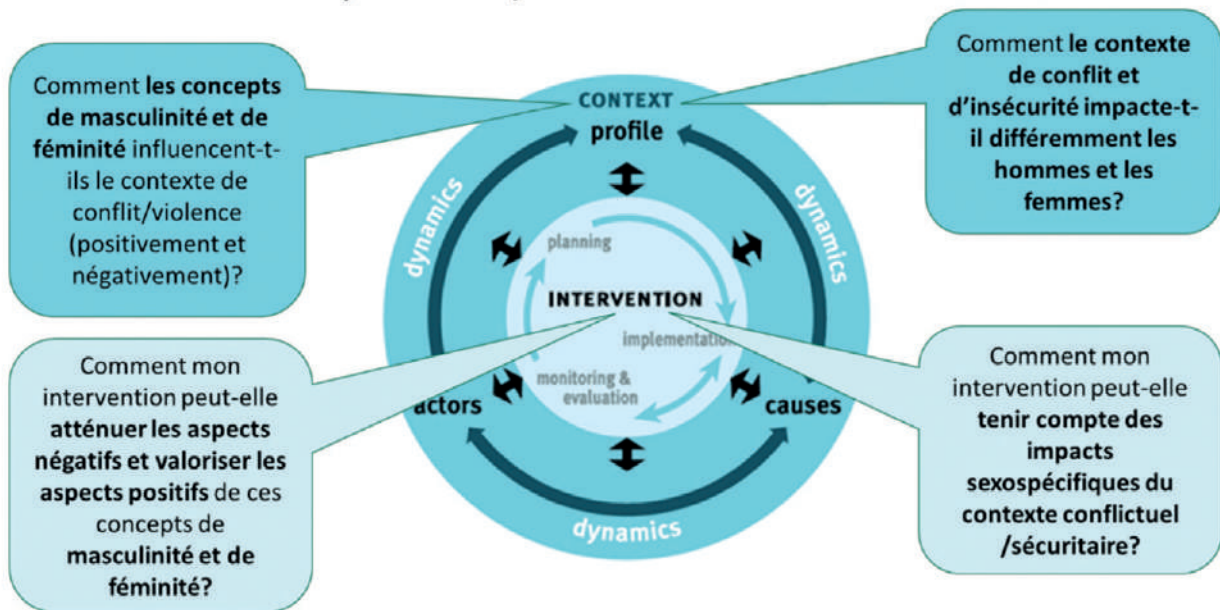
La carte des espaces est un moyen efficace de visualiser les sources de tensions et conflits potentiels. Il serait utile de la combiner avec les outils d'analyse du contexte conflictuel : carte des acteurs et analyse de leurs positions, intérêts et besoins, arbre des causes et conséquences de conflits, profil historique ou cycle du conflit, facteurs connecteurs-diviseurs etc.

3.4 Identités de genre et conflits

La problématique des identités de genre ou rôles sociaux de genre en situation de conflits ou dans des contextes fragiles s'inscrit dans l'analyse du contexte et vise à mieux comprendre les interactions entre identités de genre et conflits, comme expliqué dans le schéma ci-dessous.

¹⁶ Projet PDIEM au Bénin.

Genre, conflit/violence et GPSC



Il s'agit d'assurer une meilleure compréhension par les équipes :

- des rôles **sociaux de genre** (masculinité/féminité) dans le déroulement des conflits et la consolidation de la paix ;
- et des **impacts différenciés des conflits et de l'insécurité** sur les hommes et les femmes (ainés et jeunes) des ménages dans leurs zones d'intervention.

La compréhension de ces interactions permet d'orienter la planification du projet en atténuant les impacts des masculinités/féminités militarisées et toxiques (diviseurs) et en s'appuyant sur les identités de genre positives (connecteurs) pour prévenir les conflits et édifier la paix d'une part. D'autre part, elle permet de tenir compte de l'impact des conflits et de la vulnérabilité de nos groupes d'impact dans nos interventions afin de ne pas exacerber cette vulnérabilité et de renforcer leurs contributions à la paix.

3.4.1 Masculinité et féminité toxiques

Il s'agit tout d'abord de faire prendre conscience aux participant·es des comportements néfastes, voire violents liés aux normes sociales de genre à travers la lecture d'une liste d'énoncés (Outil 7). De manière générale, un homme, pour faire preuve de virilité, doit démontrer sa force physique et son autorité, cacher ses émotions, ce qui peut parfois se traduire par des comportements violents, qui sont valorisés : « *un homme, un vrai, ne pleure pas et peut en venir aux mains pour défendre sa famille, ses valeurs, etc.* »

Les participant·es répondent aux questions en prenant en considération leur propre point de vue, leur ressenti. Cet exercice est révélateur des valeurs

et démontre l'importance d'être convaincu soi-même de la pertinence de l'EGIS et de la sensibilité au conflit pour pouvoir convaincre les autres. C'est un test intéressant pour les participant·es par rapport à leur degré de sensibilité aux rôles sociaux de genre, aux stéréotypes et préjugés qui peuvent encourager des comportements discriminatoires, voire violents. Ainsi, lors d'un atelier, une participante a exprimé sa surprise par rapport à certaines réactions en faveur de la démonstration de la force (physique) des hommes envers leurs épouses, selon les situations, tout en évoquant les préceptes du Coran qui endossent ce comportement. Elle a déclaré « *A notre niveau, en tant qu'intellectuels instruits, c'est surprenant qu'il n'y ait pas plus de changement.... Nous sommes au niveau 0 – rien n'a changé* ».

L'exercice permet une prise de conscience et évoque les différentes inégalités et discriminations de genre au sein de la société. Il a été rappelé que les situations dépendent des contextes et également des individus et de leurs perceptions en fonction de la socialisation et des « pressions » exercées par la culture, la religion et les pairs. Selon un participant, le recours à la « loi moderne » risque de « casser les familles », notamment lors de règlements de litiges, et de cas de violences domestiques.

Les participant·es sont ensuite amenés à réfléchir sur les éléments contextuels ou culturels qui encouragent ces comportements. Ils/elles peuvent se référer aux cartes mentales qui avaient permis d'identifier les caractéristiques liées à la masculinité et à la féminité : agressivité, égoïsme, comportements violents chez les hommes, jalousie, rôle mobilisateur pour les bonnes comme les mauvaises causes chez les femmes.

Féminités toxiques Facteurs diviseurs	Féminités positives Facteurs rassembleurs
- Le soutien aux comportements « virils » des hommes, pour se sentir plus féminines ou effet « miroir » - Les « commérages » ou le fait de colporter des rumeurs, qui peuvent avoir pour effet d'attiser les tensions - Le consentement passif devant l'escalade des conflits - L'incitation à la haine et à la violence pour assouvir sa soif de pouvoir et prendre sa revanche sur le patriarcat : ex. de Simone Gbagbo lors des violences post électorales en Côte d'Ivoire - La perpétuation de pratiques néfastes dites « culturelles » : excision, mariages forcés et précoces, etc ¹⁷ - Chansons, contes, diffusés par les femmes vantant la bravoure des guerriers et incitant les hommes à se battre (Mali)	- Respect pour les femmes âgées/ménopausées pour leur expérience et leur sagesse - Le fait que les femmes sont davantage « socialisées » ou encouragées à démontrer leurs émotions, et de ce fait, sont plus en contact avec leurs émotions - Leurs aptitudes/prédispositions à la communication et à l'écoute empathique - Les mariages et liens de sang entre groupes ethniques/communautés comme facteurs de cohésion - Le rôle traditionnel des femmes dans l'organisation de fêtes et cérémonies qui favorisent la cohésion sociale (mariages, baptêmes, funérailles, etc.) - Leur rôle d'éducatrices, central dans la construction de l'identité sociale des garçons et des filles, et donc dans la transmission de comportements « positifs » - Les caractéristiques physiologiques (hormones féminines – l'ocytocine joue un rôle concernant la confiance, l'empathie, la générosité)

En situation de conflit, les femmes peuvent également être impliquée de manière directe ou indirecte.¹⁸ Elles sont enrôlées dans les Groupes Armés Non Etatiques (GANE) en tant qu'informatrices et même pour porter des armes. Elles peuvent aussi inciter à la violence et jouer un rôle mobilisateur par exemple en se moquant de la virilité des hommes qui ne prennent pas les armes (propos confirmé par un participant au Niger comme étant une réalité de sa localité). Les femmes peuvent inciter leurs fils à rejoindre différents groupes armés pour avoir une protection (selon un participant, c'est une pratique courante dans la région de Diffa mais pour être

accepté par Boko haram, il faut tuer un membre de la famille et c'est généralement le père qui est tué et la mère est mariée à un membre influent du groupe).

Les femmes ont tendance à être infantilisées et leur implication est insoupçonnée dans les cas de conflit/insécurité en tant qu'actrices, d'où leur instrumentalisation pour des actes kamikazes ou d'approvisionnement. Il existe également des femmes au sein des armées étatiques, occupant parfois un rôle de leadership, mais elles sont beaucoup plus concentrées sur les aspects organisationnels qu'opérationnels (sur le champ de bataille).

Masculinités toxiques Facteurs diviseurs	Masculinités positives Facteurs rassembleurs
- Le recours à la force pour démontrer sa virilité - L'autorité - Le caractère dominant - La féodalité/le patriarcat - Les masculinités « militarisées » - Ces comportements sont fortement encouragés socialement et considérés comme gages de virilité - Les caractéristiques physiologiques (hormones masculines – la testostérone augmente la masse musculaire et parfois l'agressivité)	- Responsabilité sociale - Rôle de protecteur - Garant des traditions, en particulier les chefs coutumiers et religieux - La maîtrise de soi, de ses émotions, le caractère réservé - Esprit de décision

Dans bon nombre de sociétés, les hommes et les garçons sont élevés dans des comportements combatifs et dominateurs : ils sont encouragés à jouer avec des armes, à s'engager dans des combats ritualisés, à pratiquer des sports de contact. Les militaires et les groupes armés construisent, reproduisent et déploient une version spécifique d'une masculinité guerrière, ou ce que l'on a appelé les « **masculinités militarisées** ».

La conception selon laquelle la masculinité/ou la virilité doit se traduire par la supériorité, voire la domination d'un groupe sur l'autre, peut également mener à des **violences basées sur le genre (VBG)**. La violence basée sur le genre est entendue comme « *tout acte préjudiciable perpétré contre une personne ou un groupe de personnes en raison de leur sexe, de leur genre, de leur orientation sexuelle et/ou de leur identité de genre* ». Elle repose sur un sentiment de supériorité et la volonté d'affirmer

¹⁷ Extraits de l'atelier de Ouagadougou, décembre 2021, Projet MOPSS

¹⁸ Extraits de l'atelier de Niamey, mai 2024

cette supériorité au sein de la famille, à l'école, sur le lieu de travail, dans la communauté et la société dans son ensemble et peut donc se manifester dans les sphères privées comme publiques. Elle peut être de nature sexuelle, physique, verbale, psychologique ou socioéconomique. Elle prend racine dans l'inégalité entre les sexes, l'abus de pouvoir et les normes néfastes.

La VBG est fréquente dans les contextes de conflit et d'insécurité. Les victimes sont surtout les femmes et les adolescentes, dont la vulnérabilité est exacerbée dans le chaos provoqué : par exemple, la séparation avec sa famille et sa communauté, ou l'obligation d'endosser certains rôles, comme partir à la recherche de nourriture ou de bois de chauffe peuvent exposer les victimes à de plus grands risques d'exploitation et de violence. De plus, l'effondrement du maintien de l'ordre permet aux agresseurs de commettre leurs actes en toute impunité. Dans de nombreux conflits, le corps des femmes devient lui-même un champ de bataille, et le viol est utilisé comme tactique d'humiliation, de domination ou de perturbation de la cohésion sociale et « arme de guerre ». La VBG est également endémique dans les situations post-conflit et perpétue un cycle d'anxiété et de terreur. La violence sexuelle peut avoir des effets dévastateurs, tant psychologiques (traumas) que physiques : blessures, grossesses non désirées, fistules et VIH.¹⁹

Les exercices de groupes ont fait ressortir les comportements propres à chaque sexe, jugés acceptables et même valorisés, dans une société donnée. Ceux-ci ne sont pas innés, mais forgés par des acteurs et des facteurs de socialisation tout au cours de la vie. Certains comportements liés à la masculinité favorisent des réactions dans une situation de tension, potentiellement conflictuelles caractérisées de « violentes » ou agressives et qui vont contribuer à l'escalade d'un conflit.

L'implication de ces constats pour nos interventions est que les hommes sont de fait, à causes des normes sociales de genre, plus souvent protagonistes des conflits, alors que les femmes sont vulnérabilisées et subissent les répercussions de ces conflits. Elles sont également souvent exclues des espaces où se règlent les différends autour de la gestion des ressources naturelles par exemple, ou des infrastructures, potentiellement sources de conflits.

3.4.2 S'appuyer sur les féminités et masculinités positives

Cependant, chez les garçons comme les filles, les comportements toxiques ne sont pas une fatalité.

D'autres comportements ou réactions masculines vont permettre au contraire, de s'appuyer sur une communication bienveillante et raisonnée, et permettre la recherche d'un consensus ou d'une entente. C'est sur cette masculinité positive que les projets doivent s'appuyer.

Déconstruire la masculinité toxique

Les cartes de la masculinité ont fait état du caractère « protecteur, raisonné, responsable » que doivent endosser les hommes. Il convient donc d'atténuer les masculinités militarisées et toxiques (diviseur) et de s'appuyer sur les masculinités positives (rassembleur). La stratégie consiste à influencer les normes sociétales et les institutions qui génèrent et perpétuent les liens entre les hommes et la violence. Ceci peut se faire de plusieurs façons : en formant/sensibilisant les jeunes sur ces identités de genre, en créant des espaces afin de libérer la parole dans le cadre de causeries, débats, café gouvernance, en formant de jeunes leaders (hommes et femmes) qui peuvent servir d'exemples pour leurs pairs en mettant en avant des rôles masculins constructifs. On peut également s'appuyer sur des dates commémoratives (comme le 8 mars [Journée Internationale des Droits des Femmes](#) et le 25 novembre [Journée Internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes](#)) pour sensibiliser en ce sens. En tout état de cause, il faut privilégier les approches participatives et s'adapter au contexte et au rythme du changement des communautés d'intervention. Des organisations telles que CARE ou OXFAM ont mené des expériences en ce sens dans des contextes post-conflit ou fragiles.²⁰ Des réflexions ont été menées dans le cadre d'ateliers réunissant de jeunes hommes, sur la masculinité et le rôle de la socialisation dans les comportements violents et la valorisation de la violence afin de "déconstruire" les identités masculines "hégémoniques".

Il convient d'appliquer une politique de tolérance zéro par rapport aux violences basées sur le genre et mettre fin à toute forme d'impunité en travaillant sur la sécurité et la justice.

Les femmes sont davantage socialisées et équipées pour la paix

Beaucoup de filles sont socialisées à ne pas exprimer leur colère. Elles sont encouragées à développer des compétences relationnelles pour s'occuper des enfants et entretenir des réseaux (associations féminines). La figure maternelle, leur empathie et le désir de protéger leurs enfants peuvent les amener à se mobiliser dans des situations extrêmes. De plus, les

¹⁹ Nations Unies. [Initiative des Nations Unies contre la violence sexuelle en temps de conflit \(« UN Action »\)](#), lancée en 2007.

²⁰ CARE, Engaging men and boys for gender equality – guidance note, 2021.

Eckman A., Jain A., Degnan Kambou S., Bartel D., et Crownover J., Exploring dimensions of masculinity and violence, CARE/ICRW, 2007.

Dembélé M.D., Herrera A.D. et Legacé H., Masculinités positives – Livret de formation 2 : Stratégies pour allier les hommes à l'égalité pour toutes et tous, Affaires mondiales Canada/CECI dans le cadre du projet Justice, prévention et réconciliation (JUPREC).

filles sont conditionnées à croire qu'elles sont plus « faibles » que les garçons et développent ainsi des formes non violentes de résolution de problèmes.

Elles souhaitent mettre fin à toutes formes de violence

Parce que beaucoup de femmes souffrent de l'oppression structurelle et de la violence domestique, il est plus probable qu'elles conceptualisent la paix comme un mode de vie plutôt que comme une absence de guerre. Dans les négociations de paix et les arènes politiques, des femmes sont plus souvent préoccupées par la justice structurelle, les droits humains et la fin de la violence domestique.

Elles appartiennent à des réseaux

Dans beaucoup de sociétés, les femmes et les hommes évoluent dans des réseaux sociaux différents. Certaines femmes ont un accès privilégié à certains espaces, tels que le marché ou des réseaux religieux. Elles peuvent mobiliser leur communauté dans la négociation d'un accord de paix ou entamer un dialogue à travers leurs réseaux élargis de famille et connaissances.

Elles sont mobilisées autour d'une idéologie de la féminité

L'identité des femmes en tant que filles, épouses et mères peut susciter du respect. Parce que les femmes ont généralement moins d'autorité et de pouvoir politique, elles peuvent être vues comme plus neutres ou même sans rapport avec des conflits politiques. Ainsi, elles peuvent bénéficier d'une marge de manœuvre plus large pour s'impliquer dans l'activisme pour la paix et des manifestations pour un changement.

On peut s'appuyer sur leurs compétences et leurs réseaux pour l'édification de la paix.

Au Mali, l'ONU Femmes a mis en place des cases pour la paix dans les régions de Gao, Tombouctou, Ménaka et Mopti.²¹ Cette idée novatrice d'ONU Femmes est inspirée de son expérience au Liberia. Elle a été mise en œuvre à la suite de la crise politico sécuritaire de 2012 au Mali, pour assurer une meilleure implication des femmes et des jeunes filles dans la recherche d'une paix durable.

Cette approche est basée sur trois principes :

- **Le principe de non-discrimination** : toutes les associations de femmes, ou groupements d'associations de femmes peuvent adhérer.
- **Le principe de participation** : participation aux activités de la case.
- **Le principe de redevabilité** : respect des règlements intérieurs.



La case de la paix offre un cadre de partage d'expériences entre les femmes et les jeunes filles relatives aux défis que rencontrent les victimes/ survivantes de violences sexuelles et basées sur le genre, comme l'accès à la justice et à la sécurité dans le processus de consolidation de la paix, y compris l'appui au renforcement des capacités de résilience aux conflits des jeunes et des femmes et l'éducation à la paix pour la consolidation de la paix au Nord du Mali.



Quelques bonnes pratiques :

- réalisation de séances d'écoute, de conseil, d'orientation pour la prise en charge psychologique, économique et ou sociale des survivantes ;
- sensibilisation des femmes et jeunes filles de la communauté pour les encourager à se déclarer en cas de VBG ou de maladies gynécologiques pour prise en charge psycho sanitaire à temps ;
- Intermédiations communautaires ;
- sensibilisation des leaders religieux et coutumiers sur les inconvénients du mariage précoce (annulation de plusieurs cas), les droits humains des femmes et des jeunes filles, l'importance de l'autonomisation économique, sociale et politique des femmes et jeunes filles ;

²¹ Cet exemple est issu de l'atelier de formation aux équipes projet du Mali, 2^{ème} cohorte, en novembre 2023.

- appui à la réalisation d'activités génératrices de revenu, identification des personnes déplacées internes et des cas de VBG (viol surtout) pour prise en charge par les services déconcentrés du développement social de l'État et les ONG locaux.

3.4.3 Impact différencié des conflits sur les hommes et les femmes

A la lumière de ces réflexions, les participant·es sont amené·es à réfléchir à l'impact différencié des conflits et des contextes fragiles sur les hommes et les femmes.²² Le tableau qui suit est une synthèse des travaux effectués dans le cadre de plusieurs ateliers sur la question et également complété par l'étude « Entendre la voix des éleveurs »²³.

Impact des conflits sur les hommes	Impact des conflits sur les femmes
• Déplacements forcés et massifs des familles • Perte des moyens de production, terres, décapitalisation, vols et/ou perte de bétail • Diminution de l'autorité du chef de famille • Fuite des responsabilités/abandon des familles • Enrôlement dans les mouvements djihadistes (jeunes hommes) • Déplacement des jeunes hommes en transhumance qui peuvent être bloqués dans les pays voisins en raison de la fermeture des frontières dans les pays côtiers • Diminution des transferts monétaires transfrontaliers en période de soudure • Décès résultant d'attaques armées, des engins explosifs non identifiés ou d'engagement auprès des groupes armés • Effritement des valeurs traditionnelles et religieuses • Perte d'identité et de repères • Sentiment de vulnérabilité, impuissance • Désœuvrement, perte de pouvoir économique • Perte de dignité car les chefs de famille ne sont plus capables d'assurer la sécurité et la subsistance alimentaire de leur famille	• Déplacements forcés • Veuvage, isolement, contraintes de prendre la famille en charge • Recompositions familiales allant jusqu'au mariage forcé ou précoce, qui détruisent l'équilibre familial • Perte de mobilité pour mener des activités productives • Perte des moyens de subsistance, insécurité alimentaire • Inaccessibilité des services sociaux de base (santé, éducation), qu'elles doivent assumer, par exemple pour la santé maternelle et de la reproduction • Régression de la scolarisation, analphabétisme • Perte de l'autonomie économique et politique et exclusion accentuée des espaces de décision • Dépendance de l'aide, souffrent de harcèlement • Adoption de stratégies négatives : mendicité, mariages précoces forcés, prostitution, etc. • Vulnérabilité à toutes les formes de violences basées sur le genre dans leurs villages d'origine, en exode et dans les sites accueillant les PDI et réfugiés • Souffrent de harcèlement au moment de s'enregistrer pour recevoir une aide humanitaire • Elles souffrent de traumatismes psychologiques liés aux VBG, amplifiés par le déplacement forcé et l'extrême privation

On constate que toutes les catégories sociales sont impactées négativement et à leur manière par les conflits. Les femmes paient un lourd tribut car elles sont souvent obligées de quitter leur communauté et perdent ainsi contact avec les réseaux d'entraide, tout en étant coupées de leurs moyens de subsistance et de leurs activités productives. En outre, leurs déplacements pour aller au marché ou mener leurs activités sont de plus en plus limités dans les contextes d'insécurité. Elles sont souvent séparées de leur conjoint, partis en migration, assassinés ou enrôlés et deviennent de fait, cheffes de ménages. Cela les place dans une situation de vulnérabilité extrême, alors qu'elles deviennent sujettes à toutes sortes d'abus, allant d'un plus faible pouvoir de négociation lorsqu'elles mènent leurs activités productives, à la dépendance de l'aide humanitaire au mieux, et au pire, au harcèlement ou aux violences basées sur le genre.

Tandis qu'on observe une masculinité militarisée chez les hommes, on observe une sexualisation des femmes en situation de conflit violent. Cette situation peut les pousser à développer des stratégies

de survie « négatives » telles que la mendicité, la prostitution ou l'enrôlement dans les groupes armés. Les mariages forcés font partie de ces stratégies, car cela fait moins de bouches à nourrir et permet de tisser des alliances avec les groupes armés pour « acheter » leur protection. Elles sont également privées du soutien que pouvaient leur apporter leurs fils, eux-mêmes placés dans des situations extrêmes qui les poussent à la migration, ou à s'enrôler dans des groupes armés ou d'auto-défense, ce qui les expose au risque d'être assassinés.

L'approche adoptée par les projets en réponse à la situation est multiple

Tout d'abord, elle consiste à outiller les équipes et leurs partenaires avec les compétences nécessaires en gestion de projet sensible aux conflits, grâce aux formations sur la GPSC, sur l'analyse des conflits et la conception de stratégies d'édification de la paix. Par ailleurs, des mécanismes de veille sécuritaire sont mis en place pour évaluer la situation de manière constante afin de prévoir des mesures adaptatives.

²² Écouter le podcast Crisis Group/Afrique 360° intitulé « Genre et conflit : comprendre l'insécurité au Sahel »

²³ Réseau Billital Maroobé, Mathieu Pellerin, Entendre la voix, des éleveurs au Sahel et en Afrique de l'Ouest : quel avenir pour le pastoralisme face à l'insécurité et ses impacts ? Résumé exécutif, avril 2021

D'autre part, l'approche consiste à travailler avec les populations cibles de manière inclusive en impliquant les femmes et les jeunes dans toutes les interventions. Cela peut se traduire par l'appui dans le processus d'ingénierie sociale, et/ou la dynamisation des espaces de concertation qui permettent de prévenir ou de gérer les conflits autour de la gestion des ressources naturelles et des infrastructures, pastorales en particulier. Il s'agit également de renforcer les capacités des jeunes et des femmes sur leurs rôles au sein de ces processus ou de ces cadres, notamment pour qu'elles/ils acquièrent les compétences en leadership, communication, négociation et médiation.

Enfin, l'appui aux jeunes et aux femmes dans leurs activités productives dans les filières lait, fourrage et viande, permet de maintenir leurs moyens de subsistance, et notamment à travers les sociétés coopératives impliquées dans ces activités, tout en soutenant les associations villageoises d'épargne crédit.

La mise en place de mécanismes de feedback et de plainte au sein des projets permet de recueillir les avis des équipes projet et des populations cibles en vue d'améliorer la performance des projets et la satisfaction des populations cibles par rapport aux services fournis. En amont, il s'agit d'impliquer les populations cibles dans les processus, en sollicitant leurs contributions et commentaires et en cherchant à trouver des solutions constructives pour atténuer les risques de conflits. La partie 4 portant sur les « Stratégies pour ne pas nuire et contribuer à la cohésion sociale et à l'édification de la paix » explorent en détail ces pistes.

3.4.4 Réflexion au niveau individuel pour ne pas nuire

Lors des réflexions sur l'EGIS et la sensibilité au conflit, les participant·es ont été incité·es à réfléchir sur les comportements à adopter pour être respectueux de leur environnement, inclusifs et ne pas exacerber les tensions.

Ces aspects sont essentiels et méritent d'être soulignés. En outre, il serait pertinent de renforcer les compétences transversales en communication bienveillante, négociation et médiation au sein des équipes et auprès des partenaires.

Les points d'attention suivants ont été soulignés :

Dans la conduite des activités, il est crucial de veiller à ce que toutes les couches sociales soient impliquées et de toujours dresser une **liste de présence désagrégée** (par sexe et classe d'âge) lors des rencontres, ateliers et formations. Les dispositions à prendre pour intégrer l'EGIS/GPSC doivent figurer dans les TDR, et les progrès réalisés en matière d'EGIS et de sensibilité au conflit doivent être documentés dans les rapports.

Il est essentiel d'investir dans le **renforcement des capacités** de l'équipe de projet et des partenaires de mise en œuvre en matière de l'EGIS et la sensibilité au conflit lors du démarrage du projet.

Le ciblage et les processus de sélection doivent être inclusifs et sensibles au conflit, et il est nécessaire de prévoir un **mécanisme de feedback et de plainte** et de sensibiliser les parties prenantes et les communautés sur son utilisation. Le bien-fondé de toute mesure de **discrimination positive** doit être clairement expliqué à l'ensemble des parties prenantes du projet afin d'atténuer les éventuelles résistances. De plus, il est important d'évaluer et de suivre le niveau de prise en compte de la sensibilité au conflit et à l'EGIS, en utilisant des **indicateurs spécifiques**.

Le processus d'**ingénierie sociale** est un processus déterminant dans la prévention des conflits et l'intégration de l'EGIS lors de la réalisation d'investissements structurants (marchés, magasins, pistes, points d'eau etc.).



Par rapport à mon mandat :

1. Où est-ce que je dois faire attention ?
2. Qu'est-ce que je dois faire pour intégrer davantage l'EGIS et la sensibilité au conflit dans le cadre de mon travail ?

Par rapport à mes attitudes et comportements :

1. Où est-ce que je dois faire attention ?
2. Qu'est-ce que je dois faire pour intégrer davantage la sensibilité au conflit et l'EGIS en termes d'attitudes et de comportements individuels ?

En ce qui concerne les communications, il est essentiel d'adopter un langage impartial et neutre.

La **communication** doit être **inclusive et sensible au conflit**, en suivant des principes bien définis (Outils 1.a et 1.b). Il faut également utiliser un langage commun entre tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme, être inclusif dans le processus d'invitations et veiller à **ne laisser personne de côté**. Il est important **d'être à l'écoute** de toutes les parties prenantes et de s'assurer que chaque membre de l'équipe fasse de même, tout en évitant d'utiliser un langage offensant. **Le respect du code vestimentaire** en vigueur dans les communautés d'intervention est aussi primordial.

Chaque agent et chaque partenaire doit montrer l'exemple à travers son propre comportement. Le **code de conduite** impose de respecter les valeurs et les principes internes à la SNV. Il faut être attentif à son environnement social et à ses fréquentations, et s'assurer du respect des principes de **redevabilité** en partageant les informations de manière transparente avec toutes les parties prenantes. L'ancrage institutionnel et socioculturel implique de respecter les représentants légitimes de l'autorité et les liens hiérarchiques. Une bonne maîtrise de son mandat et la capacité de l'expliquer aux partenaires et parties prenantes sont également nécessaires.

Il est crucial **d'adopter une attitude neutre** plutôt que partisane et d'être conscient des questions sensibles qui pourraient heurter certaines personnes ou certains groupes sociaux. Il faut éviter d'entretenir des relations particulières avec une catégorie d'acteurs au détriment

des autres ou de faire semblant d'être plus proche d'un groupe ou d'une communauté qu'une autre.

La prudence est de mise : observer les partenaires, éviter des habitudes vestimentaires ou linguistiques inappropriées. Il faut **être sensible aux préoccupations des partenaires** sans toutefois prendre des engagements ou créer des attentes non réalistes. L'obtention de feedback des partenaires permet de vérifier leur compréhension, et il est important de leur faire confiance et de les responsabiliser. Il est également essentiel de les accompagner, par exemple dans l'établissement de critères de sélection, et de mettre en avant leur rôle.

En matière de sécurité, il est impératif de respecter les principes de l'organisation. Les missions doivent être approuvées, et il faut faire attention au contenu des téléphones et rester discrets. Il est important de s'informer sur la situation par d'autres canaux que ceux fournis par l'agent, d'observer les codes en vigueur dans la localité et de respecter les représentants de l'autorité. Dans les zones de tension, une bonne compréhension du contexte est nécessaire pour appréhender les tensions au sein des communautés. Enfin, il est crucial d'être vigilant, de **vérifier les informations** à plusieurs reprises et **auprès de différentes sources**, et d'avoir un sens critique, tout en étant attentif à la communication non verbale.

Une fois que l'analyse du contexte et des interactions entre le projet et le contexte sont menées, il convient de prendre des décisions stratégiques, ce qui fera l'objet de la section suivante.

PARTIE 4. DÉVELOPPER DES STRATÉGIES OPÉRATIONNELLES POUR LA SENSIBILITÉ AU CONFLIT, L'ÉGALITÉ DE GENRE ET L'INCLUSION SOCIALE

4.1 Les processus de sélection sensibles à l'EGIS et au conflit

4.1.1 Contexte

La sélection des groupes d'impact constitue une étape cruciale commune à tous les projets, qu'il s'agisse de sélectionner les jeunes agriculteurs et agricultrices dans les parcours d'appui entrepreneurial, des ménages récipiendaires des biodigesteurs, des jeunes leaders. Le processus de sélection comporte plusieurs enjeux, et s'il n'est pas mené de manière transparente, consensuelle et équitable, peut compromettre sérieusement la conduite du projet et l'atteinte des résultats. Il peut parfois même être source de tensions, voire de conflits et/ou perpétuer ou renforcer les inégalités sociales existantes.



Il s'agit tout d'abord de fixer et d'atteindre les cibles fixées en termes de genre, d'âge, de catégorie socio-professionnelle, de groupe vulnérable, et ce dans une optique d'inclusion et de justice sociale. Puis, dans un souci d'efficacité, il faut que les caractéristiques des groupes d'impact s'inscrivent dans les objectifs

du projet et permettent l'atteinte des résultats (âge, activité, aspirations, etc.). Les critères doivent être définis de manière consensuelle et être communiqués par les canaux les mieux adaptés aux publics concernés. Dans le cas d'une insatisfaction, ou d'une incompréhension, un mécanisme de feedback et de plainte doit être mis en place pour permettre aux communautés d'exprimer leur insatisfaction afin d'éviter le sentiment d'exclusion et les frustrations. On peut donc considérer que tout processus de sélection doit prendre en compte à la fois des préoccupations liées à l'EGIS et la sensibilité au conflit.

L'atelier portant sur cette thématique avait pour objectif de partager et de capitaliser les expériences des projets autour des processus de sélection des groupes d'impact en matière de prise en compte de l'EGIS et de la sensibilité au conflit.

4.1.2 Approches adoptées par les projets

Questions guides pour amorcer la réflexion

- Dans le cadre de quelles activités organisez-vous des processus de sélection ?
- Quels sont les critères de sélection et comment ont-ils été fixés ?
- Décrivez brièvement ces processus de sélection.
- Quelles sont les mesures que vous prenez pour assurer l'atteinte de vos cibles (femmes, jeunes, autres groupes marginalisés) ? Avec quels résultats ?
- Est-ce que ces processus de sélection ont suscité des conflits/tensions ou des plaintes ? Si oui les décrivez ?
- Comment est-ce que vous avez géré ces tensions/plaintes ? Avec quels résultats ?

Projet RESCOM – Sélection des ménages

Il s'agissait de sélectionner des ménages pauvres dans les communautés hôtes ou au sein des ménages de personnes déplacées internes (PDI) afin qu'ils puissent bénéficier des appuis du projet. Le RESCOM a fixé des critères pour la sélection finale des clients tels que décrits ci-dessous, mais la catégorisation des ménages (pauvre, moyen, nantis) a été faite sur la base des critères établis par les communautés comme suit :

- être PDI ou hôtes ;
- être un ménage pauvre ;
- être femme ou jeune chef de ménage est un avantage ;
- avoir un jeune au sein du ménage ;
- résider dans la zone d'intervention.

Une assemblée villageoise a été organisée pour expliquer l'objectif de l'intervention, à l'issue de laquelle un comité de sélection et un comité de plainte ont été mis en place. Puis les villageois sur la base de leurs réalités et réunis en focus groupes (hommes, femmes, PDI), ont défini les critères de classification des ménages et les ont classés en fonction de ces critères, sous la supervision de l'équipe du projet. L'équipe a ensuite procédé à une vérification à l'aide d'une enquête auprès des ménages classés très pauvres et pauvres, tandis que seul un échantillon des autres catégories a été enquêté. Une assemblée générale villageoise de validation a ensuite été organisée pour confronter la liste avec les résultats de l'enquête ménage.

Les mesures suivantes ont été prises pour assurer un processus de sélection inclusif :

- un quota est fixé dès le départ ;
- toutes les couches sont représentées lors des AG ;
- toutes les sensibilités ont été représentées dans les comités de sélection et de plainte.

Il y a eu des plaintes de la part de ménages qui n'ont pas été sélectionnés, bien qu'ils figurent parmi les plus pauvres. Une AG a été organisée pour leur expliquer pourquoi ils n'ont pas été retenus.

Projet ECDD : Sélection de promoteurs d'unité agricole (jeunes et femmes)

Un communiqué a été diffusé à travers les radios des zones concernées et un canevas de micro-projet a été mis à la disposition des candidat-es. A l'issue du délai de dépôt, une commission composée des services techniques déconcentrés, des leaders de la zone et de l'équipe d'ECDD a examiné et sélectionné les dossiers. Il y a eu d'abord une présélection sur dossier, puis un entretien oral avec les candidat-es présélectionné-es. Les résultats ont été publiés 72 heures après les entretiens. Cette publication s'est faite à travers les radios et par affichage dans les Services Techniques Déconcentrés (STD) des villages concernés.

L'équipe projet ECDD, en collaboration avec les STD, les animateurs endogènes et des leaders de groupements de femmes et de jeunes ont fixé les critères de sélection comme suit :

- être jeune femme ou homme âgé de 18 à 35 ans ;
- être issu d'un ménage économiquement vulnérable ;
- résider dans le village d'intervention ;
- avoir une expérience dans le domaine de la production agricole ;
- être membre d'une société coopérative, aviculteur ou un particulier ;
- accepter de mener l'activité dans le village pour lequel vous avez postulé.

Les mesures suivantes ont été prises pour assurer l'atteinte des cibles :

- un quota pour assurer la sélection des jeunes et des femmes est fixé dès le départ ;
- une bonne communication, à l'aide de médias adaptés au public cible : radio locale, affichage dans des lieux fréquentés, etc.
- l'implication de certains leaders des villages concernés.

Aucune plainte n'a été reçue pour le moment. Un dispositif de feedback/plainte, composé de cinq personnes, dont trois leaders villageois (un homme, une femme, un jeune) et de deux animateurs du projet a été mis en place dans chaque village concerné.

4.1.3 Bonnes pratiques

Stratégies pour atteindre le cible de 50% de femmes : ²⁴

- mettre en place un comité de sélection inclusif au niveau approprié (en général, les communes), conforme aux réalités du milieu et avec la participation des groupes d'impact (femmes, jeunes, PDIs,...) ;
- appliquer des mesures de discrimination positive pour les femmes sur certains critères de sélection ;
- délocaliser les entretiens avec les candidates présélectionnées afin de se rapprocher de leur domicile ;
- convenir d'une heure favorable pour une participation massive des femmes ;
- impliquer au mieux les leaders d'opinion ;
- utiliser des canaux de communication variés et susceptibles de rejoindre un vaste public (émission radio, communication radio, affichage...). Au besoin, élargir le réseau de diffusion des annonces à candidatures et des résultats en ajoutant des canaux d'information plus accessibles aux femmes (ex. crieurs publics) ;
- en cas de non atteinte des cibles, « repêcher » des dossiers de candidates qui n'ont pas été présélectionnées.

Anticiper et gérer les tensions grâce à :

- une communication transparente, de proximité et en langue locale ;
- des émissions d'information interactives en amont et en aval du processus ;
- l'obtention de l'autorisation du conjoint pour chaque candidate retenue pour éviter les tensions au sein des ménages ciblés : dialoguer avec les époux pour obtenir leur approbation, les encourager à accompagner leurs épouses ;
- faire signer par les membres du comité de sélection une déclaration de conflit d'intérêt ;
- mettre en place un comité de gestion des plaintes : par exemple, dans le cadre de projets ciblant les jeunes, les aînés peuvent remettre en question les critères de sélection d'âge et se sentir lésés.

Voir l'outil 8 pour une description exhaustive des mesures à respecter lors des différentes étapes du processus de sélection :

- mise en place d'un comité de sélection inclusif, équitable et représentatif ;
- définition des critères de sélection et communication transparente et adaptée sur ces critères ;
- pendant et après la sélection.



Genre et sélection dans le projet EJASA

En vue de résoudre les problèmes liés à la faible employabilité des jeunes et la sécurité alimentaire dans le nord Bénin, SNV Bénin, avec l'appui financier de l'Ambassade du Royaume des Pays-Bas, met en œuvre le projet Emploi des Jeunes pour une Amélioration de la Sécurité Alimentaire (EJASA). La mise en œuvre de ce projet se fonde sur un principe qui met au cœur de toute intervention l'inclusion de toutes les catégories sociales et l'égalité de genre.

SNV

www.snv.org

Lorsqu'il s'agit de choisir **des fournisseurs et des prestataires de services**, il est important de :

- insérer nos attentes en matière d'EGIS/GPSC dans l'avis de recrutement ;
- tenir compte des compétences EGIS et GPSC lors de l'évaluation des offres techniques ;
- impliquer les experts EGIS et GPSC lors de la réunion de cadrage de la prestation ;
- veiller à ce que le prestataire privilégie la communication inclusive et conflit-sensible ;
- veiller à ce que le prestataire soit informé concernant le respect du code de conduite, le dispositif de signalement des incidents et le traitement des plaintes.

La discrimination positive des entreprises locales et de la main d'œuvre locale sont d'autres mesures à privilégier, autant que les procédures d'approvisionnement de la SNV le permettent. Cependant, il faut éviter de recruter des fournisseurs ou prestataires qui émanent de ou appartiennent à un seul des groupes ou à des communautés opposées.

²⁴ Source : SNV, Étude de cas : genre et sélection dans le projet EJASA (Emploi des Jeunes pour une Amélioration de la Sécurité Alimentaire au Nord Bénin), novembre 2021.

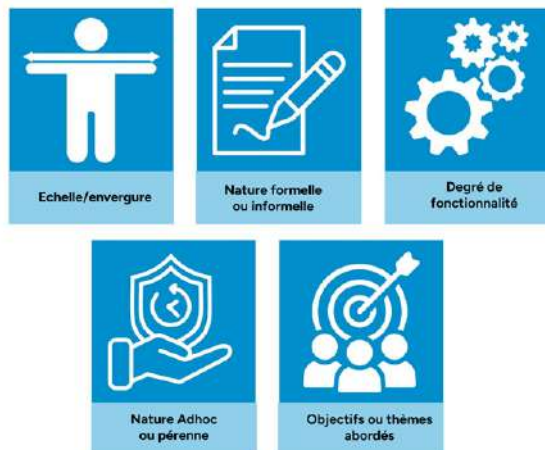
4.2 La sensibilité au conflit et à l'EGIS dans les cadres de concertation

4.2.1 Contexte

Un cadre de concertation est une structure, formelle ou informelle, ad hoc ou pérenne, d'échelle et d'envergure variée - locale, régionale, nationale, transrégionale, et dont l'objectif peut être :

- la gestion concertée d'un espace, d'une ressource, ou d'une activité donnée ;
- la prise en compte des préoccupations et des intérêts des différents groupes d'intérêt ;
- le développement économique et social ;
- la sensibilisation et la formation des parties prenantes ;
- la contribution à la prévention et à la gestion des différends et des conflits entre les parties prenantes.

Typologie des cadres de concertation



Si les cadres de concertation ont généralement pour objectif de contribuer à la prévention et la gestion des conflits, ils peuvent toutefois être source de tension et/ou de sentiments d'exclusion. En effet, lors des divers exercices portant sur les rôles sociaux et normes de genre et la carte de l'occupation des espaces, dont les espaces de décision pour les hommes et les femmes jeunes et âgés, il a été constaté une participation moindre des femmes, des jeunes et de certains groupes vulnérables.

Les projets de la SNV visent souvent à mettre en place ou à redynamiser et à rendre fonctionnels des cadres de concertation (comités de gestion, cadres de dialogue et de concertation multi acteur, agribusiness clusters, commissions foncières etc.). Par conséquent, il est important que l'équipe réfléchisse et développe des stratégies pour améliorer l'implication des femmes et des jeunes en leur sein et veille à ce que ses efforts de structuration du milieu ne soient pas source de tension.

Dans le cadre des réflexions menées sur l'EGIS/GPSC, à l'aide de questions d'orientation et en prenant

l'exemple concret d'un cadre de concertation dans le cadre de leur projet, les équipes devaient déterminer si ce cadre de concertation est inclusif, en termes de représentation et de participation des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables et sensible aux conflits. Elles devaient ensuite relever les principaux obstacles à la participation des femmes et des jeunes, puis à l'aide du canevas fourni (contraintes liées au genre, cause, conséquence, stratégie), développer des stratégies pour lever les obstacles à leur participation.

4.2.2 Approches adoptées par les projets

Trois types de cadres de concertation accompagnés par des projets au Burkina Faso ont été décrits et analysés tant dans leur finalité, que dans leur composition et dans leur fonctionnalité.

L'agribusiness cluster (ABC) dans le cadre du projet PGLRF, à l'échelle régionale, et avec des règles souples et informelles a une vocation « économique » et vise plus d'efficacité de la chaîne de valeur karité en permettant aux parties prenantes d'être mises en relation, aux productrices de proposer des volumes et un niveau de qualité du produit (amande ou beurre de karité) et donc d'avoir accès à un marché et de vendre à un prix transparent et négocié avec le ou les acheteurs, dans une optique gagnant-gagnant. Les femmes sont largement représentées puisqu'elles dominent l'activité de collecte et de production du beurre et sont organisées depuis la base pour commercialiser leur produit. Si l'on consulte la carte des espaces (3.2.2), on constate que les femmes sont présentes bien que faiblement, même dans les espaces « publics » ou de prise de décision, où leur implication est croissante, en tant qu'utilisatrices de la ressource karité. Il s'agit par ailleurs d'une activité presque exclusivement féminine, traditionnellement pratiquée par les femmes, permettant de générer un revenu de plus en plus conséquent. De plus, cette activité ne remet pas en cause les prérogatives et le statut d'une catégorie sociale (d'hommes), elle est donc socialement acceptée et acceptable.

Le comité local de l'eau (CLE) est un cadre formel, avec des règles claires, qui prévoit la participation des femmes, soit en tant que représentantes d'une fonction au sein des administrations (communales, services techniques) ou en tant qu'usagères. Cette représentation est cependant jugée faible/insatisfaisante, au vu des enjeux autour de l'allocation de la ressource pour une utilisation liée à leur rôle de reproduction (eau de boisson, hygiène, etc.) et de production (élevage de petits ruminants ou volaille, agriculture). La carte des espaces dans le domaine WASH révèle une omniprésence des femmes en tant qu'utilisatrices, mais une plus faible présence dans les CLE. Les obstacles à leur participation sont multiples : faible représentativité des femmes au sein des différents « collèges », manque de temps, désintérêt de la fonction, etc. Or, leur non-implication dans les décisions autour de la planification et de l'utilisation de la

ressource peuvent entraîner des conséquences néfastes, sur leur santé et celle de leur ménage. Des stratégies doivent donc être mises en place pour améliorer cette participation en nombre et en qualité (quotas, formations sur leur rôle, leadership, etc.).

Le dernier cas porte sur **un cadre informel, ad hoc autour de l'aménagement d'une piste à bétail**, presque exclusivement animé par des membres choisis en raison de leur statut et de la thématique du foncier, prérogative masculine et des anciens : conseillers et chefs villageois, et dans une moindre mesure, chefs de ménages et jeunes. L'accord social a été conclu entre ces parties sans inclure les éleveurs transhumants, principaux utilisateurs de ces couloirs, ni les femmes, potentielles utilisatrices et à titre d'agricultrices, qui doivent être informées du tracé de ces couloirs. Les équipes et les consultants partenaires doivent amener les parties prenantes à réfléchir sur les risques d'exclure ces catégories pour la durabilité et l'efficacité de l'accord social ou du consensus. Un diagnostic sensible au conflit et aux dynamiques de genre devrait donc être effectué par l'équipe de projet et les consultants ou partenaires

pour éviter d'accentuer des tensions, et au mieux, améliorer l'inclusion et la cohésion sociale. Les éléments suivants, repris dans la liste de vérification (Outil 9) doivent être analysés dans le cadre du diagnostic :

- typologie du cadre : formel/informel – ad hoc ou pérenne ;
- envergure ou l'échelle : local/régional/national/transrégional ;
- l'objectif/la finalité du cadre ;
- le processus de mise en place : selon les règles, normes et prévisions juridiques ;
- le caractère inclusif et légitime : représentativité des différentes catégories sociales (femmes, jeunes, groupes vulnérables, etc.) ;
- les règles de fonctionnement (transparentes et consensuelles) ;
- les compétences de membres de ces cadres et la compréhension de leurs rôles ;
- la performance des cadres : est-ce que les interventions du cadre contribuent à la cohésion sociale ou accentuent-elles les tensions/conflits ?

Exemple du projet ECDD : Comité Local de l'Eau (CLE) de Ziga Amon Est

Identité du cadre

Il s'agit de l'Agence de l'eau du Nakanbé et du comité local de l'eau (CLE) de Ziga Amon Est qui a été mis en place en 2013 par l'arrêté 2014-003 du 17 février 2014 et a son siège à Kaya. Le CLE comporte 19 membres, dont quatre femmes et un jeune qui se rencontrent une fois par mois.

Caractère inclusif

Tous les collègues et catégories sociales cités dans les textes sont représentés, mais la représentativité des femmes et des jeunes reste faible. Cette situation peut s'expliquer par leur faible représentativité de fait, au sein des services techniques de l'État, les collectivités territoriales et les groupes d'usager-ères. En effet, chaque structure doit identifier et nommer des représentant-es, par vote. On constate une participation de ces catégories dans les prises de décision, notamment en ce qui concerne la planification et la mise en œuvre des activités. Le groupe le plus faiblement représenté reste celui des usager-ères à la base. L'équipe projet a proposé une relecture des textes constitutifs des CLEs en impliquant davantage cette catégorie, déjà faiblement représentée dans les structures à la base par « manque d'engouement ». L'équipe a recommandé d'instaurer des quotas de participation pour chaque catégorie et de mener une sensibilisation à leur endroit sur l'utilité de leur participation.

Au niveau des services offerts par ce cadre, l'équipe a mentionné les formations, qui en principe s'adressent à tous et toutes mais ne sont pas toujours adaptées à leurs besoins et situations spécifiques au niveau des contenus, horaires, lieux, etc.

Sensibilité aux conflits

L'échelle et l'envergure du cadre (niveau commune) sont considérés comme pertinents et assez inclusifs par rapport aux différents collègues, sans accorder pour autant une attention particulière à la prise en compte de la participation des différentes catégories en nombre et en qualité. Les CLE travaillent en collaboration avec les autres niveaux et cadres tels que l'Agence de l'eau. Des rencontres de planification et de bilan ont lieu entre les conseils municipaux et l'Agence de l'eau.

L'équipe a jugé que les représentant-es des différents collègues sont légitimes et consensuels puisqu'ils ont été nommés par ces collègues, que les règles de fonctionnement sont consensuelles et respectées et que le cadre a eu des effets positifs sur la cohésion sociale. Cependant, cela ne veut pas nécessairement dire que la représentation et la participation des femmes, des jeunes et des groupes marginalisés est suffisante. Il s'agit d'un problème de compétences, les parties prenantes devant posséder des compétences en gestion intégrée des ressources en eau pour prendre part efficacement aux rencontres des cadres, ce qui n'est pas le cas de tous/toutes.

Le cadre dispose d'un mécanisme d'alerte et de redevabilité à travers des sessions régulières des assemblées générales et des réunions de bureau et collabore avec les services techniques déconcentrés et les collectivités. Le cadre privilégie les concertations entre les acteurs, ce qui contribue à prévenir les conflits et assure la planification des activités depuis la base et l'allocation des ressources en eau auprès des différents groupes d'usagers. Il existe des exceptions, puisque le CLE tente de gérer un conflit lié à l'exploitation d'un barrage géré par deux communes.

Exemple du MODHEM+DDC : Cadre ad hoc autour de l'aménagement d'une piste à bétail dans la commune de Tô

Identité du cadre

Il s'agit d'un cadre de concertation ad hoc et informel, dans le cadre de l'ingénierie sociale autour de l'aménagement d'une piste à bétail dans le village de Vatao, commune de Tô. Celui-ci était constitué de 15 membres, tous des hommes et de cinq jeunes. Les parties prenantes sont les conseillers villageois, les membres des comités villageois de développement (+ de 25 ans), les chefs de ménage (moins de 35 ans), tous des agriculteurs. Leur implication a été jugée bonne pour les conseillers et chefs de villages et faible pour les comités villageois de développement et les chefs de ménages.

Caractère inclusif

La représentation des différentes catégories sociales concernées par les questions discutées au sein du cadre est insuffisante puisque les éleveurs et les femmes en sont absents. La faible participation de ces dernières peut être liée au mode d'organisation de la concertation (désignation des parties prenantes sans critères précis, par ex d'âge, de genre ou d'occupation) et le fait que les femmes sont en général exclues des discussions autour du foncier, thématique centrale de ce cadre. La propriété foncière est perçue comme une attribution/prérogative masculine. Quant aux jeunes (hommes), bien qu'ils soient présents ils ne semblent pas avoir droit à la parole en présence des aînés. Ces deux catégories sont donc exclues des prises de décision en raison de normes socio-culturelles. Les éleveurs ne sont pas représentés, malgré l'existence de conflits entre éleveurs et agriculteurs (autochtones). Les femmes et les jeunes devraient être informés, car ils/elles sont des usager·ères de cette piste, tout comme les éleveurs. Ne pas le faire comporte le risque de contravention et de voir émerger des conflits. De manière plus pratique, l'équipe a également mentionné que pour délimiter ce couloir, il fallait parcourir une longue distance, sur un terrain « hostile », ce que les femmes n'ont ni le temps, ni « la force physique » d'accomplir.

L'équipe a recommandé de modifier le mode de mise en place de ce cadre en fixant des quotas pour assurer la représentation des différentes catégories sociales (femmes, jeunes, groupes vulnérables, éleveurs, etc.) et en les sensibilisant sur l'importance de leur participation et leur(s) rôles. Les services cités par l'équipe sont la communication/information sur le projet MODHEM+DDC en vue d'atteindre un consensus sur la réalisation d'un couloir de transhumance.

Sensibilité au conflit

L'échelle du cadre n'a pas été jugée suffisamment pertinente ou inclusive par les membres de l'équipe. Il s'agit d'un cadre ad hoc et informel, sans lien avec des cadres préexistants. Les membres/représentants ont été sélectionnés en vertu de leur statut : chefs et conseillers villageois, chefs de famille/propriétaires terriens, etc. Ils sont jugés compétents et légitimes, en vertu de leur statut, puisqu'ils maîtrisent à la fois la thématique foncière villageoise et les mouvements des transhumants. Un consensus a été atteint entre les parties prenantes lors du diagnostic du couloir de transhumance.

Exemple du PGLRF Weeog Paani : Agribusiness Cluster (ABC) dans la commune de Pô

Identité du cadre

Il s'agit de l'Agribusiness Cluster (ABC) situé dans la région Centre Sud, dans la province de Nahouri et la commune de Pô. Cette plate-forme réunissant les acteurs et supporteurs de la chaîne de valeur karité a été créée en janvier 2020 et comporte 65 membres, à savoir des représentant-es du ministère de l'Environnement, de la mairie, de la Chambre régionale d'agriculture, comme responsable de la gouvernance de ce cadre, des institutions de microfinance, des acheteur-euses et des collectrices et transformatrices. La qualité de la participation de chaque partie prenante a été jugée bonne (3 sur une échelle de 0 à 5), et moyenne pour les institutions de microfinance. A ce jour, deux rencontres ont eu lieu, afin de mettre en relation les acteur-trices et de déboucher sur des accords commerciaux.

Caractère inclusif

Le bureau comprend deux hommes et quatre femmes (dont quatre jeunes). Le cadre est jugé représentatif des différentes catégories sociales en tant que membres et au sein des instances de l'ABC, par exemple, la présidente du comité de suivi de l'ABC est une femme. Les femmes sont des actrices de premier plan dans les activités de valorisation des produits forestiers non-ligneux. En tant que telles, elles prennent part à l'organisation de la campagne de production des PFNL et sont impliquées dans la négociation des prix des produits. Il ne semble pas y avoir de contraintes particulières à la participation des femmes dans ce cadre, cependant, l'équipe a recommandé de renforcer les capacités des actrices en leadership, prise de parole et techniques de négociation. Les services fournis par le cadre sont l'organisation de rencontres B2B avec toutes les parties prenantes et la signature de contrats avec les acheteurs.

Sensibilité au conflit

L'échelle régionale du cadre est jugée pertinente, car elle permet d'améliorer les liens d'affaires entre le niveau local (entreprises forestières villageoises, faïtières) et les acheteurs. L'ABC karité a été mis en place sur la base des acquis des ABC déjà existants, avec qui il partage des informations et établit des collaborations. Les délégués des différentes parties prenantes ou groupes d'intérêt ont été choisis de manière consensuelle au cours de rencontres régionales réunissant les différents acteur-trices. La Chambre régionale d'agriculture assure la gouvernance de l'ABC, de par son rôle régalién d'interlocuteur des différent-es acteur-trices. Ces derniers-ères disposent des connaissances et des compétences nécessaires pour participer au cadre, mis à part en négociation et leadership. Le cadre n'étant pas formel, les décisions prises ne sont pas contraignantes et parfois inadaptées, surtout lorsqu'il s'agit de la fixation des prix. Le cadre influence positivement les relations entre les acteurs grâce à plus de transparence (dans la fixation des prix par ex.). Il n'y a pas de mécanisme de redevabilité ou de gestion des conflits.

4.2.3 Bonnes pratiques

Il convient tout d'abord de choisir une **échelle pertinente** (micro, méso, macro ou supra) par rapport à la problématique abordée : par exemple, le pays de départ et d'accueil pour la transhumance, ou l'implication de toutes les communes qui partagent une même ressource pour la gestion d'un massif forestier. Il existe donc des cadres à différents niveaux, en fonction des problématiques :

- inter États, tels que le cadre de concertation régionale de haut niveau sur la transhumance, des cadres bilatéraux, ou des commissions mixtes de coopération inter pays ;
- comités nationaux de transhumance (CNT), cadres entre régions transfrontalières ;
- comités régionaux de transhumance (CRT), intercommunalités nationales et transfrontalières ;
- espaces communaux de dialogue : comités de gestion des infrastructures (COGES), comités

locaux de gestion de l'eau (CLE), cadres de concertation communale (CCC) et commissions foncières.

Il convient également de veiller à l'**interconnexion, l'articulation et la synergie** avec des cadres à d'autres niveaux ou entre différents cadres au même niveau. Enfin, les projets doivent éviter de créer de nouveaux cadres dans la mesure du possible, mais plutôt de valoriser et de renforcer les cadres existants. Il s'agit donc de répertorier les cadres existants et d'en effectuer le diagnostic au préalable. Ce diagnostic doit s'accompagner d'une analyse de contexte afin de comprendre les dynamiques entre acteurs : leurs rôles, interrelations, pouvoir d'influence, positions-intérêts-besoins, ainsi que les causes et manifestations des conflits le cas échéant.

Par ailleurs, **la mise en place** des cadres doit se faire selon un processus participatif, inclusif, transparent, responsabilisant et consensuel à travers des concertations préalables avec chaque partie prenante

identifiée lors de l'analyse, et en étant attentif à la légitimité et la représentativité de leurs délégué-es. Le processus doit être conforme aux normes, règles et prévisions juridiques en vigueur et dans la mesure du possible, le cadre doit être reconnu et formalisé selon les textes en vigueur. La documentation et la communication sur la mise en place et les activités du cadre doivent être assurés auprès des parties prenantes.

Pour **être inclusif**, le cadre doit comprendre des représentants-es des femmes, des jeunes, des groupes vulnérables, marginalisés, et/ou des populations temporaires ou de passage. Il doit également prendre en compte les besoins et les intérêts des différents groupes d'utilisateurs et d'utilisatrices d'une ressource. Enfin, il faut veiller à ce que le choix des membres ne renforce pas les relations de pouvoir et l'hégémonie d'une élite, ou encore à l'émergence de nouvelles élites bien formées et informées au détriment d'autres membres. Il est recommandé aux équipes projet de définir des quotas pour les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables, de produire des argumentaires pour justifier l'inclusion de ces groupes et de communiquer sur ces quotas et leur justificatif auprès de toutes les parties prenantes.

Au niveau du **fonctionnement** des cadres, **les règles doivent être établies** de manière concertée et consensuelle. Cela suppose de réunir un certain nombre de conditions, à savoir :

- la mise en place des statuts, règles internes ou conventions, des outils de gestion et de communication nécessaires (PV et rapports) ;
- des rencontres régulières, une langue de travail adaptée au contexte et la participation effective des membres ;
- une stratégie d'auto-financement au-delà de l'appui du projet permettant d'assurer la durabilité et la fonctionnalité du cadre.

Pour que le cadre soit fonctionnel, ses membres doivent être compétents et connaître leurs rôles et responsabilités. Ils doivent être sensibilisés sur le « vivre ensemble ». A cet effet, les actions de **renforcement des capacités** doivent porter sur :

- une meilleure connaissance des textes pertinents (par exemple, pour les COGES des aménagements et infrastructures pastorales, il s'agit de la Loi n°034-2002/an portant loi d'orientation relative au pastoralisme au Burkina Faso) ;
- la clarification des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes afin d'assurer leur redevabilité auprès de leur base ;
- la gestion des ressources et des infrastructures communautaires ;

- l'intégration du genre dans la gouvernance du cadre et des espaces/ressources et le développement du leadership féminin ;
- les compétences en communication (bienveillante), négociation et médiation et la gestion constructive des conflits ;
- la mobilisation interne et externe des ressources financières.

Il convient ensuite de veiller et de faire **le suivi de la performance et de la fonctionnalité du cadre**. Pour ce faire, les équipes projets doivent porter une attention particulière aux effets des solutions proposées aux problèmes identifiés, et en particulier aux effets néfastes tels que la non-résolution, l'aggravation ou l'escalade des conflits. Il s'agit de déterminer les causes de ces effets : il peut s'agir du manque de compétences de la part des membres, d'une perception de partialité lors de la prise de décision et/ou de la mise en œuvre d'interventions (favoritisme pour un groupe au détriment d'un autre). Les points suivants méritent une attention particulière :

- veiller à l'équité et l'acceptation par toutes les parties prenantes des solutions proposées aux problèmes identifiés et à leur mise en œuvre effective ;
- veiller à l'ingérence des politicien·nes en relation avec leur électorat et la pression électorale ;
- prévoir un dispositif de veille et d'alerte précoce d'une part et de redevabilité/feedback communautaire d'autre part ;
- capitaliser les acquis du cadre en matière de prévention et gestion des conflits et apporter des ajustements nécessaires pour atténuer les éventuels impacts négatifs.

Pour des questions de durabilité, l'autonomie financière du cadre est essentielle. Il convient de prévoir des plans pluriannuels et des stratégies de financement. Il faut également que ces cadres produisent des résultats pour justifier leur financement par l'État ou la mairie le cas échéant.

4.3 La valorisation des chaînes de valeurs porteuses pour les femmes et les jeunes

4.3.1 Contexte

La dimension plus « économique » des projets a été abordée dans le cadre du quatrième atelier au Burkina Faso. En effet, ceux-ci visent également à assurer la résilience et le maintien des moyens d'existence des ménages d'éleveur·euses, d'agro-pasteur·es et d'agriculteur·trices, à travers la valorisation des chaînes de valeur (CV) avec une forte présence des femmes et des jeunes, telles que le lait, le bétail/viande, et le fourrage pour les projets MODHEM-DDC et MOPSS et la chaîne de valeur karité pour le PGLRF.

La prise en compte de la sensibilité au conflit et de l'EGIS dans ces interventions se justifie à plusieurs titres. Tout d'abord, le contexte d'insécurité peut jouer sur la performance des acteurs de la CV, notamment en limitant leurs déplacements, en multipliant les incidents entre acteurs, et en impactant tant la production que la commercialisation des produits tels que le lait. D'autre part, les appuis à ces chaînes de valeurs peuvent engendrer des effets néfastes, et être potentiellement sources de conflit en exacerbant les inégalités, en appuyant un·e acteur·trice au détriment d'un·e autre ou bien en modifiant les relations de concurrence, les prix sur le marché et/ou l'équilibre entre l'offre et la demande. Enfin, l'appui aux femmes et aux jeunes dans leurs activités économiques permettent de soutenir leurs moyens d'existence et

d'éviter que ces catégories n'adoptent des stratégies négatives pour subvenir à leurs besoins les plus élémentaires (mendicité, prostitution, délinquance) et ne viennent grossir les rangs des groupes armés.

Plus spécifiquement, l'atelier avait pour objectifs de :

- mener une réflexion sur la prise en compte de la sensibilité au conflit et l'EGIS dans les activités de valorisation des chaînes de valeur à l'intention des femmes et des jeunes ;
- anticiper les risques de nuire et de générer des conflits et/ou d'exercer un impact négatif sur ces catégories, d'autres parties prenantes de la CV, ou bien d'autres CV dans la même zone ;
- souligner l'importance d'assurer des moyens de subsistance pour ces catégories, dans une optique de durabilité et de prévention/atténuation de conflits.

4.3.2 Approches adoptées par les projets

Grâce à une liste de questions, les participant·es ont tout d'abord dressé l'état des lieux des activités d'appui aux chaînes de valeurs et à l'employabilité et l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes (stratégie 1). Ces appuis au maintien des moyens d'existence et à la résilience peuvent également prendre la forme de mise en place d'infrastructures autour desquelles sont organisées des activités économiques (stratégie 2).

Projet MODHEM-DDC – Appui aux chaînes de valeur pastorales porteuses pour les jeunes et les femmes

Le projet vise la valorisation des chaînes de valeur porteuses pour les femmes et les jeunes : fourrage, bétail viande et lait grâce à une meilleure structuration et au renforcement des compétences des acteurs et actrices. L'objectif principal est d'autonomiser les femmes et les jeunes, de renforcer leur leadership et de pérenniser leurs activités économiques. Pour atteindre ces objectifs, une méthodologie précise est adoptée, comprenant plusieurs étapes essentielles.

La première étape consiste à réaliser un diagnostic au niveau des régions, suivi d'un arbitrage et d'une priorisation des actions. Ensuite, une information et une sensibilisation des parties prenantes sont effectuées, incluant des sessions de travail avec les autorités, les services techniques déconcentrés et les personnes ressources pour identifier les acteurs et les actrices concernés. Des études thématiques ont été menées sur les chaînes de valeur porteuses, notamment le fourrage et le lait. Enfin, des appuis ont été fournis, et l'exécution ainsi que le suivi/apprentissage des actions sont assurés.

Plusieurs succès notables ont été enregistrés dans le cadre de ce projet. L'implication des autorités communales et des services techniques déconcentrés a été obtenue, et l'intérêt des acteurs et des actrices a été manifeste. Une étude diagnostique de la chaîne de valeur du lait a été réalisée, suivie d'un appui à l'élaboration de plans d'action opérationnels pour deux sociétés coopératives. En parallèle, les clients et les clientes ont été organisés en clubs d'usagers des biodigesteurs, contribuant ainsi à l'amélioration des revenus des ménages.

Cependant, certains défis subsistent. Il a été difficile de choisir les sociétés coopératives (SOSCOOP) à appuyer en raison du grand nombre de candidatures reçues. De plus, le contexte sécuritaire représente un obstacle important à la mise en œuvre des projets.

Projet RESCOM – Appui à la résilience des jeunes et des femmes à travers les pôles d'entreprise agricole (PEA)

Le projet vise à renforcer la résilience des ménages, à améliorer leur sécurité alimentaire, en renforçant leurs moyens d'existence et grâce à des renforcement de capacités, un meilleur accès aux marchés et une amélioration de leurs revenus. Le projet cible essentiellement les femmes et les jeunes (quotas de 50% et 30% respectivement). Une étude sur les créneaux porteurs pour les jeunes et les femmes a tout d'abord été réalisée afin d'orienter ces publics vers les centres de formations et d'identifier des formations qualifiantes. Le riz, le fonio, la pomme de terre, le lait, et la tomate ont été retenus au cours de ce diagnostic. Puis l'appui a consisté à mettre en place des pôles d'entreprise agricole (PEA) et à faciliter la mise en relation avec les institutions de microfinance. Au titre des réalisations, 828 agricultrices ont été formées sur le compostage en tas, les techniques de conservation des eaux et des sols (CES), les techniques de restauration des sols (DRS) et le microdosage d'engrais. Deux cases de conservation d'oignon ont été construites, quatre groupes d'épargne crédit comprenant 128 membres ont été mis en place, et les OP appuyées ont été mises en relation avec les institutions de microfinance (IMF).

Projet MOPSS – appui à l'employabilité et l'entrepreneuriat des jeunes pasteur-es et agropasteur-es

Le projet MOPSS vise à dynamiser l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes dans des filières pastorales porteuses, en surmontant divers obstacles pour parvenir à une résilience accrue et une meilleure préservation de l'environnement. Pour atteindre cet objectif, le projet facilite l'accès des jeunes entrepreneur-es aux intrants tels que l'eau et les pâturages, visant ainsi leur autonomie économique.

Les résultats attendus de ces initiatives pour la période 2020-2023 sont les suivants : 110 jeunes, dont 40% de femmes, seront accompagnés dans l'élaboration et le financement de leurs plans de développement d'entreprise. De plus, le projet prévoit la construction de 75 biodigesteurs et la distribution de 150 lampes solaires et 20 kits solaires autonomes. Par ailleurs, 2300 ménages vulnérables bénéficieront de kits composés d'ovins, d'aliments bétail, semences fourragères et de céréales, avec une attention particulière pour ceux dirigés par des femmes, représentant 25% de l'ensemble. En termes d'infrastructures, huit forages seront réalisés et 58 km de pistes à bétail seront balisées.

Pour assurer l'atteinte de ces cibles, plusieurs étapes méthodologiques sont mises en œuvre. Une communication systématique sur les quotas en faveur des femmes et des jeunes auprès des parties prenantes est essentielle pour l'identification et la sélection de ces publics cibles. L'utilisation de l'outil « Market scan » permet de cartographier le contexte et les opportunités d'emploi, en mettant un accent particulier sur les activités et opportunités pour les jeunes femmes et sur les compétences requises. Les jeunes entrepreneuses reçoivent un appui spécifique pour formuler leur plan de développement d'entreprise, et des prestataires sont sélectionnés en fonction de leur sensibilité aux conditions, besoins et intérêts des jeunes entrepreneuses. Enfin, le processus d'ingénierie sociale et les études environnementales sont menés avec une attention particulière à l'inclusion de toutes les catégories, en insistant sur les femmes et les jeunes.

Parmi les succès enregistrés, les quotas de représentation des femmes ont été respectés dans plusieurs pays (Mali, Niger, Burkina Faso). Des emplois de maçons ont été créés, et les entrepreneuses se sont lancées dans une nouvelle activité, l'embouche bovine. L'accès à certains services d'appui, tels que l'insémination artificielle, a également été facilité.

Cependant, plusieurs difficultés ont été rencontrées : les quotas d'entrepreneuses n'ont pas été atteints au Togo et au Bénin. Le faible niveau d'alphabétisation des jeunes en milieu pastoral et les défis liés à l'introduction des biodigesteurs, une nouvelle technologie, ont également été des obstacles. De plus, l'identification de jeunes femmes porteuses d'idées et le manque de plans d'affaires dans la filière lait ont posé des problèmes. Enfin, la collecte des données désagrégées et en temps voulu a représenté un défi supplémentaire.

Pour plus d'information : Étude de cas : [employabilité des jeunes dans des chaînes de valeurs agropastorales](#), décembre 2022, Projet MOPSS

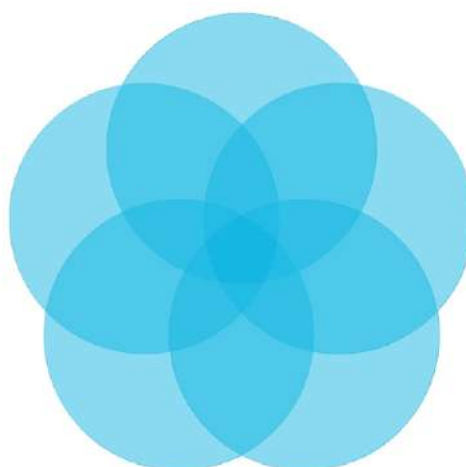
Stratégie 1 : Valorisation des chaînes de valeur à fort potentiel d'autonomisation économique des femmes et des jeunes

Principaux types d'appui

Volet équipement: magasins de stockage et de warrantage, unités de transformation, batteuses multifonctionnelles

Renforcement de capacités : agriculture de conservation et pratiques climato-sensibles, gestion d'une entreprise, éducation financière, leadership

Mise en relation avec services d'appui
(fournisseurs d'intrants, institutions de microfinance)



Identifier les opportunités d(auto)emploi pour les jeunes (Market scan) et **accompagnement** dans leurs plans d'affaires, formation professionnelle, **kits de démarrage** (approche emploi des jeunes et entrepreneuriat)

Appui organisationnel: structuration des chaînes de valeur, formalisation des OP et faïtières

La première stratégie adoptée par les projets vise la valorisation des chaînes de valeur pastorales (bétail-viande, fourrage, lait) ou autres (maraichage, niébé, karité, miel), à fort potentiel d'autonomisation économique pour les femmes et les jeunes.

Il peut s'agir d'appui organisationnel, (formalisation des OP et des faïtières), de renforcement des capacités (agriculture de conservation et pratiques climato-sensibles, agroforesterie, gestion d'une entreprise, leadership, éducation financière, etc.) ou de structuration des acteurs de la chaîne de valeur sous forme de pôles d'entreprises agricoles (PEA) ou clusters, afin de faciliter un dialogue d'affaires entre les acteurs et la mise en marché des produits. Ces appuis s'accompagnent souvent d'un volet « équipement » (magasins de stockage et de warrantage, unités de transformation, batteuses multifonctionnelles, etc.) et d'une mise en relation avec des services d'appui (fournisseurs d'intrants, institutions de microfinance).

Enfin, les capacités des groupements appuyés sont renforcées en éducation financière et leurs membres encouragés à développer une culture de l'épargne afin de faciliter leurs demandes de crédit auprès des institutions de microfinance, grâce à la mise en place d'associations d'épargne-crédit.

L'approche préconisée peut également consister à identifier les opportunités d'(auto)emploi pour les jeunes (femmes) au sein de ces chaînes de valeur grâce au Market Scan qui analyse l'offre et la demande, et de les accompagner dans la définition de leur projet d'entreprise et le renforcement de leurs capacités par des organisations partenaires de formation professionnelle, à travers une trajectoire de formation et parfois la mise à disposition de kits de démarrage (approche YEE).

Les points d'attention pour l'EGIS et la sensibilité au conflit au sein de cette première stratégie sont :

- L'établissement de quotas/cibles favorisant l'inclusion des femmes et des jeunes dans les activités.
- La communication sur ces quotas auprès des partenaires de mise en œuvre (consultant-es, bureaux d'étude, communes, autorités coutumières, services techniques déconcentrés, etc.) et des parties prenantes (OP participantes) à l'aide d'arguments adaptés aux différents publics cibles : importance numérique des femmes et des jeunes, rôle économique central, attention à la sécurité alimentaire, logique de prévention et gestion des conflits autour de l'utilisation des ressources naturelles et des infrastructures, etc.
- L'implication des partenaires et leur attention à être inclusifs dans la sélection des « groupes d'impact », l'information, la prestation de services, l'accès aux intrants et équipements, etc. et à répondre aux attentes, besoins et intérêts de ces catégories. Cela suppose souvent un diagnostic des besoins, attentes et intérêts à travers les outils adaptés : cartographies sensibles au genre et aux conflits des chaînes de valeurs, profils sexospécifiques et bilans simplifiés des exploitations familiales, profils des jeunes entrepreneur-es.
- Une attention aux marchés porteurs pour les femmes et les jeunes, et l'accès à l'information sur ces marchés doit être accordée, notamment au cours de la réalisation de la cartographie sensible au genre et aux conflits. Des appuis pour faciliter l'accès à ces marchés et la conformité des produits aux exigences de ces marchés doivent être assurés pour plus d'efficacité et de durabilité.

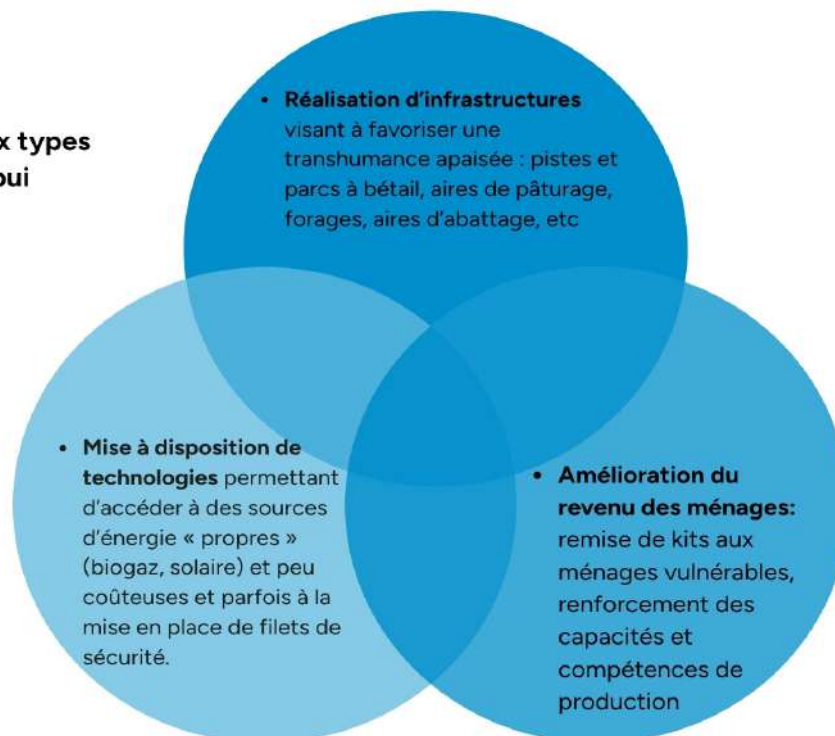
- Un suivi et une capitalisation des bonnes pratiques en faveur de l'EGIS et de la sensibilité au conflit doivent être effectués de manière continue, à l'aide d'outils appropriés (lises de présence à toutes les activités désagrégées par âge et par sexe, observation et rapportage sur les changements de comportement).
- Le faible niveau d'instruction, notamment parmi les jeunes (femmes) est préoccupant

et peut constituer un frein à l'atteinte des résultats. Des partenariats avec des programmes d'alphabétisation devraient être envisagés. L'utilisation des téléphones portables et de supports audio-visuels doit être privilégiée dans la communication et les renforcements de capacités.

- L'insécurité est également un frein et oblige les projets à adopter des approches adaptatives et à limiter leurs appuis aux zones encore préservées.

Stratégie 2 : Assurer la résilience et le maintien des moyens d'existence des ménages de pasteur-es et agropasteur-es à travers un volet infrastructures.

Principaux types d'appui



La deuxième stratégie vise la résilience et le maintien des moyens d'existence des ménages de pasteur-es et agropasteur-es et se traduit par la réalisation d'infrastructures visant notamment à favoriser une transhumance apaisée (pistes et parcs à bétail, aires de pâturage, forages, aires d'abattage, etc.)²⁵ et la mise à disposition de technologies permettant d'accéder à des sources d'énergie « propres » (biogaz, solaire) et peu coûteuses et parfois à la mise en place de filets de sécurité pour des ménages vulnérables. Les choix des biodigesteurs et de l'énergie solaire photovoltaïque ont pour effets immédiats et à plus long terme, d'apporter de l'éclairage dans les exploitations familiales, les unités de production, de transformation,

de conditionnement, de conservation et de distribution de produits agropastoraux et l'amélioration des performances et des rendements dans les différents maillons. Elles permettent également l'amélioration des conditions d'hygiène et de santé au sein des ménages récipiendaires, grâce à la collecte des déjections et à l'élimination de la fumée de cuisson, la réduction des dépenses en énergie et de la pénibilité des tâches.

Ci-dessous un exemple de bonnes pratiques pour le maintien des moyens d'existence et la résilience autour d'infrastructures ou d'accès à l'énergie, les biodigesteurs.

²⁵ Voir section sur l'ingénierie sociale pour la prise en compte de l'EGIS et de la sensibilité au conflit dans ce type d'interventions.

Les bonnes pratiques – MOPSS – Installation de biodigesteurs au sein des ménages d'agro-pasteurs

1^{er} point d'attention : La sélection des ménages récipiendaires

Le projet a d'abord mis en place un comité de sélection des ménages d'agropasteurs récipiendaires d'un biodigesteur afin de répartir les cinq biodigesteurs dans les communes d'intervention des cinq pays suivant un ensemble de critères prédéfinis.

Parmi les critères de sélection, ces activités ciblent les chefs de ménage entre 18 et 35 ans, et des ménages dirigés par des femmes. Cependant, il n'y a pas de quotas spécifiques pour ces dernières cibles. Il n'est pas évident d'identifier des ménages dirigés par des femmes et quand c'est le cas, ces dernières pourraient ne pas disposer d'un revenu suffisant pour assumer la contrepartie de 20%. Les femmes plus âgées sont en général veuves et placées sous la responsabilité d'autres membres masculins de la famille. Certains critères requièrent par ailleurs une présence masculine, comme c'est le cas pour assurer la main d'œuvre nécessaire à la réalisation de la fosse. Cependant, il existe des femmes chef de ménages sur les listes des client-es. Dès que le biodigesteur est installé, elles l'exploitent et en sont responsables.

2^{ème} point d'attention : une bonne compréhension des dynamiques de genre au sein des ménages

La phase d'analyse du contexte en amont doit permettre de bien comprendre les dynamiques de genre et les besoins. Par exemple dans le cas d'un ménage polygame, la configuration même de l'installation risque d'être influencée, chaque co- épouse ayant besoin d'acheminer la tuyauterie vers son lieu de cuisson. Au Togo par exemple, la tuyauterie a été réalisée dans les cuisines des deux coépouses.

3^{ème} point d'attention : le partage des tâches équitable pour en assurer le fonctionnement et l'entretien

L'utilisation des biodigesteurs au sein des ménages sélectionnés nécessite une véritable organisation des tâches, avec des points d'attention à chaque étape, afin d'en assurer la fonctionnalité d'une part, et de ne pas alourdir les tâches d'un des membres du ménage d'autre part. A cet effet, un point d'attention est de comprendre la répartition des tâches entre hommes et femmes. Par exemple, qui s'occupera de ramasser les déjections et de les mélanger avec l'eau ? Qui collectera l'eau ? Ces tâches sont généralement dévolues aux femmes, avec parfois l'aide de leurs enfants. Le « chargement » du biodigesteur (tâche plutôt dévolue aux hommes) doit se faire à des moments précis, au risque de compromettre son fonctionnement. Tous les membres adultes du ménage doivent prendre part aux formations afin de se familiariser avec l'utilisation de l'installation pour allumer le feu.

Pour plus d'information : [Étude de cas : kits solaires et biodigesteurs](#), décembre 2022, Projet MOPSS

4.3.3 Bonnes pratiques

Réalisation de la cartographie d'une chaîne de valeur sensible à l'EGIS et au conflit

Une chaîne de valeur est une séquence d'acteurs collaborant à des degrés divers, à toutes les étapes, depuis la conception jusqu'à la consommation, d'un produit. Il existe plusieurs systèmes de marché dans une chaîne de valeurs. **Un système de marché** est un ensemble d'acteur-trices en lien à travers des transactions concrètes à l'échelle d'un territoire .

Une chaîne de valeur comprend :

- **Des acteur-trices** qui collaborent à des degrés divers pour faire passer un produit du producteur au consommateur.
- **Des services d'appui** à la chaîne de valeur (services financiers, services d'aide au développement des entreprises, centres de recherches, ONG, incubateurs d'entreprises, etc.).
- **L'environnement (les facteurs de l'environnement)** de la chaîne de valeur (qui peut être favorable ou défavorable).

Pour assurer une meilleure prise en compte des questions d'égalité de genre et de sensibilité au conflit, il est recommandé aux projets d'utiliser l'outil de cartographie d'une chaîne de valeur prenant en compte ces deux thématiques transversales (Outil 10 dans la boîte). Cet outil a été testé dans le cadre de plusieurs ateliers et il est recommandé de le systématiser dans les projets en appui aux chaînes de valeurs menés par la SNV. L'outil est présenté ci-dessous avec des exemples tirés de ces ateliers.

Le processus de réalisation de la cartographie se décline en deux étapes, pour faciliter l'assimilation des concepts et des cadres d'analyse des deux approches (EGIS et sensibilité au conflit).

a) Analyse de la chaîne de valeur selon une perspective EGIS

Par projet, ou en fonction des zones d'intervention et des chaînes de valeur ciblées (ex. lait, viande), il s'agit de réaliser la cartographie sensible au genre d'une chaîne de valeur dans une zone déterminée en suivant les étapes ci-dessous :

- Étape 1 : Illustrer la chaîne de valeur en identifiant les fonctions, les acteurs et les liens.
- Étape 2 : Identifier les hommes et femmes propriétaires.
- Étape 3 : Identifier la main-d'œuvre rémunérée et non rémunérée.
- Étape 4 : Cartographier les services de soutien et cerner les possibilités/opportunités et les contraintes/risques.
- Étape 5 : Ajouter les facteurs sociaux, environnementaux ou contextuels favorables ou défavorables (à l'équité de genre, à l'entrepreneuriat et/ou l'emploi des femmes et des jeunes, à un meilleur positionnement des acteur-trices, à la coopération inter acteur et la cohésion sociale etc.) et identifier les opportunités et les contraintes ou les risques.

Cartographie sensible à l'EGIS de la chaîne de valeur lait à Fada N'gourma, au Burkina Faso



Au niveau des acteur-trices de la chaîne de valeur : Cette cartographie a l'avantage de rendre visible la présence et la contribution des différentes catégories, selon le sexe et l'âge, au sein des différents maillons de la chaîne de valeur. Ainsi, les femmes sont quasiment absentes du maillon « intrants » où elles sont actives à titre de « détaillantes ». Ce maillon est dominé par les hommes car il requiert un certain niveau d'instruction et des capacités d'investir, ainsi qu'une liberté de mouvement et d'entreprendre. Au niveau de la production, on note la présence des femmes (30%) en tant que « petit-es éleveur-euses ». Il s'agirait ici de déterminer s'il s'agit des propriétaires de bétail, et de quel type de bétail il s'agit. En effet, bien qu'il y ait une majorité d'homme propriétaires, surtout de bovins, les femmes sont présentes dans la traite et le soin aux animaux.

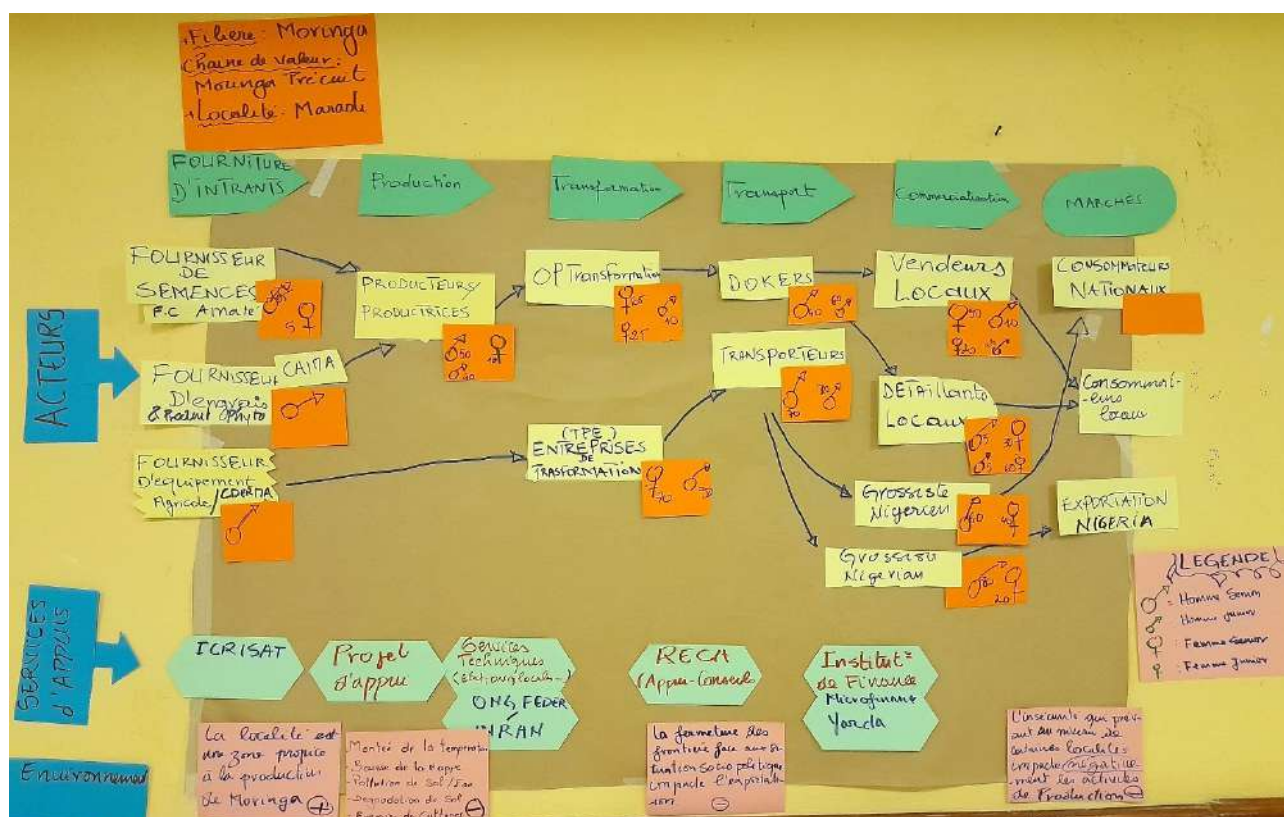
Au niveau de la collecte, lorsqu'elle intervient par le biais d'une coopérative, celle-ci est organisée et assurée en général par de jeunes hommes qui transportent le lait à moto. La représentation des femmes est beaucoup plus importante lorsque cette collecte se fait au niveau individuel (60% de femmes), à pied ou à bicyclette, avec les répercussions possibles sur la qualité en raison des délais et de la conservation. Les femmes sont omniprésentes au niveau de la transformation (99%), surtout lorsque celle-ci se fait au domicile, de manière artisanale. Au niveau des mini-laiteries, les postes (rémunérés) sont davantage occupés par des hommes. Au niveau de la distribution (50%) et de la commercialisation (95%), qu'il s'agisse de lait ou de produits transformés, il y a une forte présence des femmes lorsque celle-ci se fait de manière individuelle pour une vente des produits sur les marchés locaux, moins au niveau des boutiques et des supermarchés.

Au niveau des services d'appui : les prestataires publics et privés sont énumérés, cependant pour que la cartographie soit complète, il faudrait préciser si ces services sont attentifs à répondre aux situations, intérêts et besoin d'une clientèle jeune et féminine, tant en démontrant des efforts pour comprendre ce type de clientèle à l'aide d'enquêtes, de collecte de données désagrégées, que pour adapter leurs services (contenu, horaire, logistique, etc.) et pour évaluer périodiquement le niveau de satisfaction de cette clientèle (questionnaires, enquêtes, focus groupes séparés, etc.). L'outil « scan organisationnel genre » (Outil 2.a) permet d'évaluer les prestataires de services et d'entamer un dialogue pour qu'ils adaptent leurs services.

Au niveau des facteurs de l'environnement, qui peuvent être favorables ou défavorables, la cartographie met l'accent sur l'accès pour les éleveur·euses aux intrants et pour les transformatrices, aux équipements. Lors de l'interprétation de la cartographie et de l'analyse, il conviendra de déterminer comment les éleveur·euses et transformatrices et éventuellement les collecteur·trices sont affectés par ces contraintes, et ce qui explique ce manque d'accès : est-ce un problème de disponibilité ? De moyens financiers ?

Il en est de même des facteurs tels que l'insécurité : est-ce que les femmes ont la même mobilité que les hommes ? Quels sont les risques pour les uns et les autres ? Comment en tenir compte dans les appuis ?

Cartographie de la chaîne de valeur des feuilles de moringa précuites dans la région de Maradi, Niger



Dans la région de Maradi, au Niger, la chaîne de valeur des feuilles de moringa précuites est un secteur dynamique impliquant divers **acteurs et actrices**. Au début de la chaîne, les intrants comme les semences sont fournis principalement par des structures dirigées par des hommes, telles que FC Amate pour les semences, le Centre d'approvisionnement en intrants et matériels agricoles (CAIMA) pour les engrais et les produits phytosanitaires, et le Centre de développement de l'artisanat rural et du machinisme agricole (C/DARMA) pour les équipements agricoles. La production elle-même est largement dominée par des hommes, représentant environ 90% des acteurs, dont une proportion significative de jeunes. En revanche, c'est dans le maillon de transformation que les femmes prennent le devant, occupant plus de 70% des postes, surtout au sein des organisations de producteur et productrices (OP) et dans les entreprises locales.

Le transport des produits voit une division claire des rôles : les «dokers», responsables du chargement et du déchargement, sont en grande majorité des jeunes hommes, tandis que les transporteurs eux-mêmes sont exclusivement masculins.

Pour la commercialisation, les vendeurs et détaillants locaux sont principalement des femmes, contribuant à plus de 70% des opérations, tandis que les grossistes, tant au Niger qu'au Nigeria, sont majoritairement des hommes, représentant plus de 60% de cette partie du marché.

La chaîne de valeur s'étend jusqu'au marché, avec une distinction nette entre les consommateurs locaux, nationaux et internationaux, notamment à travers l'exportation vers le Nigeria voisin.

Pour soutenir cette dynamique, plusieurs **services d'appui** jouent un rôle essentiel : l'Institut international de recherche sur les cultures des zones tropicales semi-arides (ICRISAT) supporte la production de semences améliorées, tandis que l'Institut national de la recherche agronomique du Niger (INRAN) et les services techniques déconcentrés (STD) accompagnent les maillons de production et de transformation. Le Réseau national des chambres d'agriculture (RECA) et l'institution de microfinance Yorda interviennent respectivement dans les domaines de la transformation et du transport/commercialisation.

Toutefois, malgré les opportunités offertes par cette activité, plusieurs **facteurs environnementaux** défavorables affectent la chaîne de valeur. La région, bien que propice à la culture du moringa, subit les effets néfastes de la montée des températures, de la diminution de la nappe phréatique, de la pollution des sols et des eaux, ainsi que des conflits sécuritaires dans les zones frontalières avec le Nigeria, entraînant des risques tels que les enlèvements, qui perturbent la production, le transport et la commercialisation des produits.

Conseils et astuces pour dresser la cartographie d'une chaîne de valeurs sensible au genre :

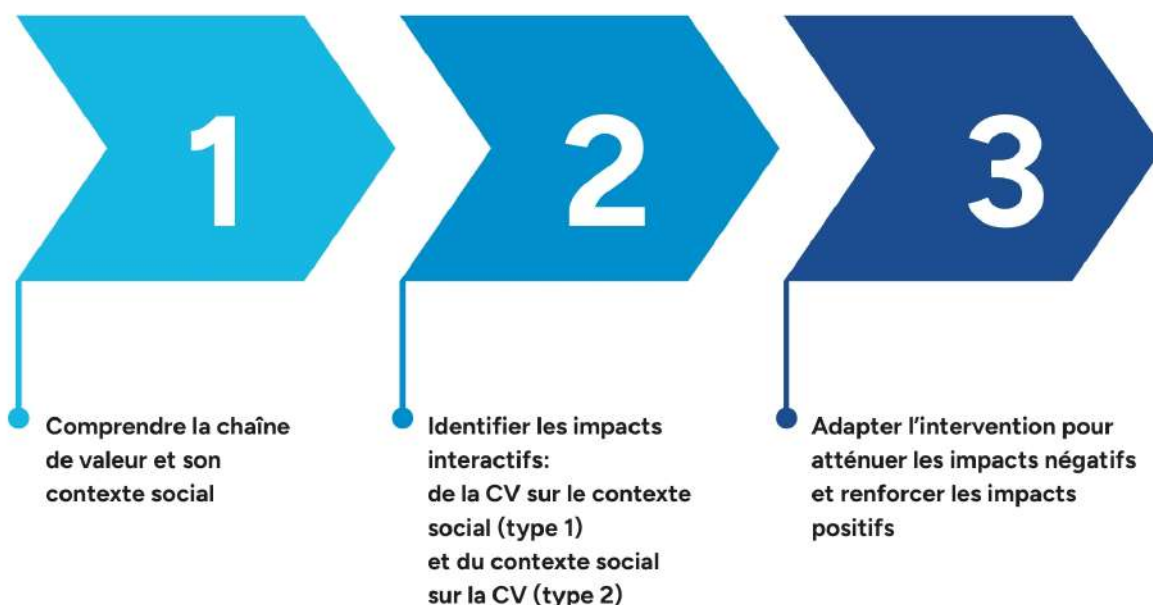
- Collectez des données précises et à jour avant de réaliser la cartographie.
- Désagrégez les données par sexe/âge.
- Traduisez en pourcentages le nombre total d'hommes /femmes propriétaires et employé-es dans les différents maillons de la chaîne de valeur.
- Obtenez des données sur la division sexuelle du travail au sein des exploitations familiales et des entreprises (le profil d'activité, grille Harvard).²⁶
- Faites la distinction entre les acteur-trices dans chaque maillon de la chaîne de valeur. Indiquez la taille, le statut juridique, la mécanisation, etc.
- Utilisez le scan organisationnel genre pour évaluer si les prestataires de services adaptent leurs services à une clientèle féminine/jeune (Évaluez la satisfaction des client-es). Ceci permet d'enrichir la section portant sur les organisations en appui à la chaîne de valeurs.
- Identifiez les contraintes ou opportunités liées au genre : par exemple, est-ce que les productrices, transformatrices, commerçantes ont accès aux services identifiés dans votre cartographie ?

- Quels sont les services qui peuvent renforcer la position des femmes dans la chaîne de valeur ?
- Les données sur le contexte/environnement doivent être précises : il convient de décrire comment les facteurs de l'environnement affectent les hommes/femmes/jeunes différemment : migrations, conflits, changement climatique, etc.
- Soyez précis par rapport à la contrainte ou opportunité liée au genre que vous avez identifiées, par exemple, évitez de dire "normes de genre" ou "politiques" mais décrivez avec précision de quelles normes ou politiques il s'agit.

b) Analyse de la chaîne de valeur selon une perspective de sensibilité au conflit

La deuxième partie de la cartographie consiste à analyser le contexte de la chaîne de valeur sous l'angle de la sensibilité au conflit, à savoir, comment le contexte d'insécurité influence/perturbe la chaîne de valeur, et en même temps, les risques de tensions et de conflits qui pourraient émerger des appuis pour ensuite adapter l'intervention en vue d'atténuer les impacts négatifs.

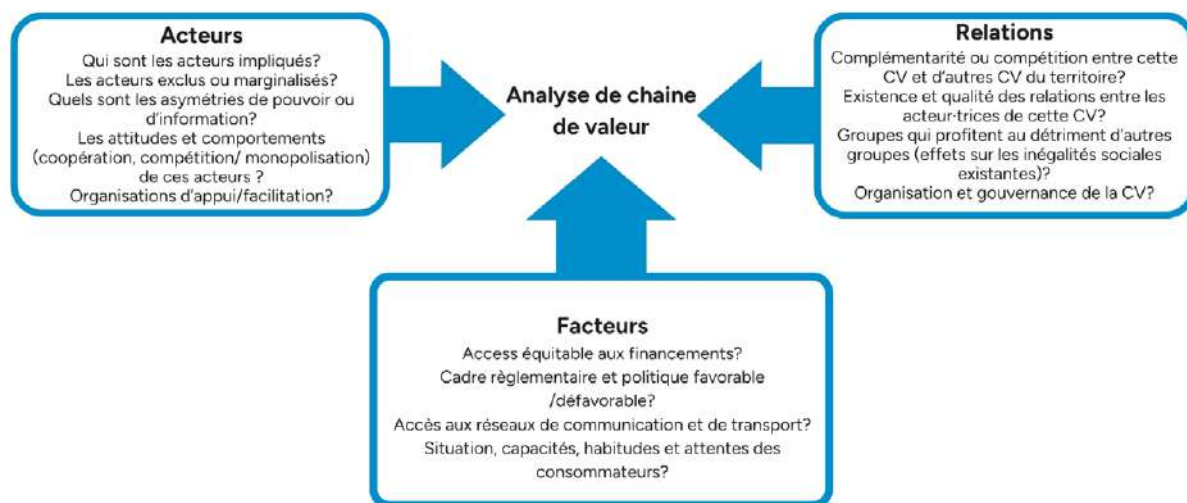
Sensibilité au Conflit et promotion des Chaines de Valeur (CV) – 3 étapes



²⁶ Association Adéquations, Fiche 4. Grilles méthodologiques du genre - Le cadre d'analyse de Harvard, novembre 2009, <http://www.adequations.org/spip.php?article1267> (consulté le 20 juin 2025).

Concernant la 1^{ère} étape, un cadre d'analyse a été proposé selon 3 dimensions (facteurs, acteurs et relations)

Etape 1 : Comprendre la CV et son contexte social



Exemple de la chaîne de valeur lait à Fada N’Gourma au Burkina Faso

Au niveau du maillon intrants, le fourrage essentiel à l'alimentation du bétail est produit sur un espace foncier qui peut être source de tension, tout comme le site d'implantation d'un magasin de stockage des sous-produits agro-industriels (SPAI). Au niveau de la transformation, il en va de même pour le site d'implantation de la laiterie. La mauvaise qualité des produits laitiers peut affecter la santé des populations et devenir source de tensions. La compétition entre laiteries et micro-laiteries peut être un facteur de tensions. Au niveau de la commercialisation, la disparité des prix de vente du lait peut également entraîner des tensions.

Exemple de la chaîne de valeur du lait cru pasteurisé dans la région de Hamdallaye au Niger

La chaîne de valeur lait cru pasteurisé implique une diversité d'acteurs et d'actrices, depuis l'approvisionnement en intrants jusqu'à la distribution finale des produits laitiers. Les fournisseurs d'intrants clés incluent les commerçants d'aliments pour bétail et de fourrage, ainsi que le Service vétérinaire privé de proximité (SVPP), jouant un rôle crucial dans le soutien aux éleveurs locaux, qui représentent une mixité de genres, incluant hommes, femmes et jeunes.

La collecte du lait frais est assurée principalement par des collecteurs à moto, couvrant un rayon étendu de 50 km, bien que certains éleveurs livrent directement leur production au centre de collecte. Une fois collecté, le lait est pasteurisé au centre de collecte sous la supervision d'un gérant, avant d'être distribué. SOLANI, une entreprise privée, reçoit la majorité du lait pasteurisé selon des quotas quotidiens variables, tandis que les excédents sont vendus aux détaillants locaux ou à la laiterie en émergence, MOKA.

Cependant, cette dynamique n'est pas exempte de tensions. Des conflits d'intérêts surgissent entre le SVPP et les services techniques, tandis que les quotas de production fixés par SOLANI génèrent des frictions avec le centre de collecte. Conformément à la politique nationale, les centres de collecte n'ont pas le droit de transformer le lait, ce qui expose le centre à des risques de pertes si la production excède les quotas imposés par SOLANI. La laiterie MOKA offre une opportunité de réduire ces pertes potentielles.

Plusieurs services d'appui jouent un rôle crucial dans la chaîne de valeur. Des ONG nationales et internationales comme AREN, Karkara, RBM et VSF apportent un soutien technique, financier et en plaidoyer. Les services techniques d'élevage facilitent l'accès aux intrants, tandis que les acteurs de recherche tels que le Programme national d'amélioration génétique (PNAG), l'INRAN pour la production fourragère, AGRHYMET et le CNSE/E contribuent à l'amélioration des pratiques agricoles et environnementales.

Malgré ces soutiens, des défis environnementaux persistent. La politique nationale de genre et les initiatives régionales en faveur de l'emploi des jeunes et du lait local offrent un cadre favorable. Cependant, des obstacles tels que la masculinisation croissante de la chaîne de valeur laitière, l'éducation limitée des femmes, leur absence dans la gouvernance du centre de collecte, ainsi que la concurrence avec le lait en poudre importé et les impacts des changements climatiques, notamment les sécheresses, constituent des défis significatifs à surmonter.

Exemple de la chaîne de valeur de l'ananas dans la région Atlantique du Bénin

Dans la région Atlantique du Bénin, la chaîne de valeur de l'ananas pour le marché local du jus est animée par une diversité d'acteurs et d'actrices. Les hommes dominent largement les maillons des intrants et de la production, représentant plus de 80% des travailleurs, à l'exception des récoltes où les femmes sont majoritaires à hauteur de 60%. La Société pour le développement du coton (SODECO) joue un rôle clé dans la fourniture d'intrants, un domaine principalement masculin.

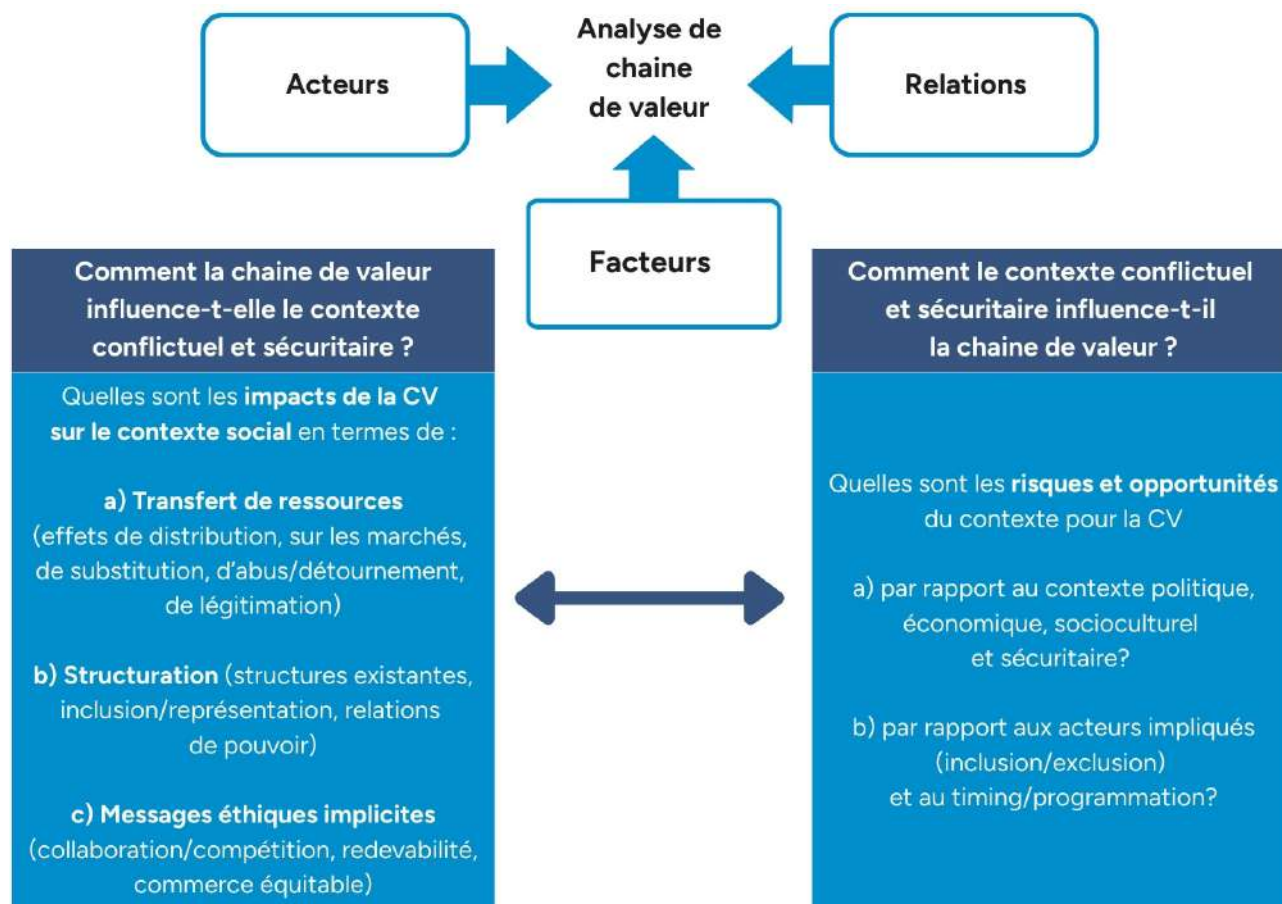
Les producteurs d'ananas sont souvent regroupés en coopératives telles que le RÉPAB et la FENACOPAB, bien que des agrobusiness individuels existent également. Les postes de gouvernance au sein des coopératives sont majoritairement occupés par des hommes. Le transport implique l'utilisation de camions et de bus par les hommes, tandis que les femmes préfèrent des moyens plus économiques comme les bâchés et les tricycles.

Dans le maillon de la transformation, deux usines semi-industrielles, Jus IRA et Jus FILOU, coexistent, dont une est dirigée par une femme. La transformation artisanale est dominée par les femmes, qui représentent 80% des travailleurs dans ce secteur.

La commercialisation voit une forte présence féminine dans les boutiques de vente (70%) et dans la vente au détail par des individus (70%), mais leur présence est moindre dans les supermarchés (50%). Le produit final est consommé aussi bien dans les ménages que dans les restaurants locaux.

Malgré ces interactions harmonieuses, des tensions subsistent. Les conflits surgissent notamment du non-respect des clauses contractuelles, comme les délais de livraison, et de la répartition des profits le long de la chaîne de valeur. Les transformatrices tentent parfois de négocier des prix plus bas lors de l'achat des ananas, ce qui crée des frictions avec les producteurs. La concurrence entre la transformation artisanale et semi-industrielle est également source de débats, car les économies d'échelle favorisent souvent les grands transformateurs. De plus, la compétition avec les produits importés, généralement moins chers, impacte la demande locale pour le jus d'ananas produit localement.

Etape 2 : Identifier les impacts interactifs



Concernant la 2^{ème} étape portant sur l'identification des impacts interactifs entre la chaîne de valeur et le contexte social, la matrice suivante a été proposée en s'appuyant sur l'exemple de la chaîne de valeur bétail/viande au Burkina Faso pour illustrer son utilisation.

Maillon	Impacts de la CV sur le contexte social (type 1)	Impacts du contexte social sur la CV (type 2)
Intrants	Éleveurs assimilés aux groupes armés ou perçus comme complices du fait de leur occupation des mêmes espaces géographiques (stigmatisation) Compétition accrue entre éleveurs et agriculteurs pour l'accès au foncier et aux ressources pastorales	Inaccessibilité des certaines ressources pastorales stratégiques (des zones déclarées zone d'intérêt militaire où toute présence humaine est interdite) Adoption de lois contraignant la mobilité (ex. interdiction de la transhumance transfrontalière par le Bénin et le Togo)
Production	Animaux (vol, zakat) utilisés pour nourrir les groupes armés et comme source de revenu pour financer leurs activités Jeunes pasteurs/agropasteurs frustrés et fragilisés plus inclinés à prendre des armes et rejoindre les groupes armés	Effet néfaste sur embonpoint et déstockage des troupeaux Hausse des vols et des pertes d'animaux, ainsi que le Zakat (taxe) imposé aux éleveurs par les groupes armés Jeunes pasteurs/agropasteurs plus enclins à abandonner leur activité
Collecte	Le fait que les animaux volés soient difficilement identifiables et traçables jusqu'à leur propriétaire nourrit le trafic illicite du bétail	Modification des itinéraires et mouvements des producteurs et des commerçants (sédentarisation, PDI et réfugiés éleveurs)
Transformation	N/A	L'abattage d'urgence prend de l'ampleur et contribue au recel du bétail
Commercialisation	Rassemblements lors des marchés à bétail exploités par les forces de défense et de sécurité pour traquer les supposés « complices » des groupes armés	Enlèvements et assassinats fréquents sur les marchés à bétail : le climat de peur limite leur fréquentation et plusieurs d'entre eux ont fermé
Marchés / Distribution		Convoyage sur pied ou par camion avec le risque d'attaque ou d'explosion d'engins explosifs improvisés (EEI) Baisse des exportations vers les pays côtiers

Concernant l'impact de l'insécurité sur les différents maillons d'une chaîne de valeur

L'approvisionnement en intrants au sein des villages peut être problématique en raison du mauvais état des routes et des risques d'attaques et d'incidents sécuritaires. La production peut être réduite lorsque les superficies cultivées habituellement deviennent inaccessibles ou bien lorsqu'il faut attribuer une partie des terres pour faciliter l'accueil et l'installation des personnes déplacées. La concentration des producteurs·trices dans des zones plus sécurisées peut renforcer la compétition pour l'accès aux ressources naturelles et les conflits entre usagers et usagères. L'insécurité a un impact sur les déplacements nécessaires pour la collecte, le transport ou la commercialisation des produits pouvant mener à l'arrêt de l'activité, ce qui se répercute par exemple, au niveau des laiteries qui ferment, faute de matière première suffisante à transformer. Enfin, le contexte d'insécurité affecte l'accès au marché, la disponibilité et les prix des produits. Elle augmente également le risque des transactions en argent liquide et d'incapacité à rembourser des crédits contractés. Ces effets entraînent des répercussions sur la production, la transformation et la vente, et donc sur les revenus et les moyens d'existence des ménages.

Concernant l'étape 3, il s'agit au regard des analyses précédentes, d'identifier des adaptations ou des

points d'attention lors de la mise en œuvre des activités d'appui à une chaîne de valeur pour atténuer les impacts négatifs d'une part, et exploiter les opportunités et renforcer les impacts positifs d'autre part.

Par exemple dans le cadre du MOPSS :

- Le programme soutient le développement d'un système d'identification digitale des animaux afin de faciliter leur traçabilité et de dissuader le vol de bétail.
- Il appuie les éleveurs à se doter de pièces d'état civil pour faciliter leur identification lors des contrôles.
- Il facilite l'accès aux aliments bétails, à travers la production fourragère et le stockage des Sous-Produits Agro-Industriels (SPA), afin de réduire les déplacements à la recherche de pâturage.
- Il soutient les actions de lobbying/plaidoyer des Organisations de Producteurs Régionales (OPR) partenaires pour lever les interdictions de la transhumance transfrontalière.
- Il soutient l'Offensive agro-pastorale et halieutique 2023-2025 lancée par l'Etat burkinabé qui vise la création d'emploi pour les jeunes (y compris les PDI).

Conseils et astuces pour un accompagnement conflit-sensible des chaînes de valeur :

- Tenir compte de l'interdépendance et de la complémentarité entre les CV exercées sur un même territoire.
- Travailler sur la base « gagnant-gagnant » de tous les acteurs.
- Favoriser l'échange d'informations et la création de liens d'affaires améliorés.
- Développer la confiance et la coopération entre les acteurs et actrices de la CV.
- Prêter une attention particulière aux producteur-trices et travailleur-euses pauvres (obstacles spécifiques, programmes sociaux complémentaires, modèles d'affaires spécifiques).
- Développer le savoir-faire et renforcer les capacités individuelles et organisationnelles.
- Aider à développer des modèles d'affaires inclusifs et conflit-sensibles.
- Compter sur des champion·nes modèles.
- Faciliter la coordination et assurer un pilotage inclusif et efficient (souci de durabilité de la prise en charge des coûts de collaboration).
- Veiller à ce que les processus de sélection des entrepreneur·es soient transparents.
- Veiller à la neutralité concurrentielle (ne pas fausser le marché).
- Veiller à promouvoir la technologie ou un type de produit (pas une marque).
- Veiller à la clarté et la compréhension partagée des rôles différenciés des acteurs privés et publics et au respect du principe de subsidiarité.
- Veiller au respect des exigences réglementaires.
- Veiller au respect des 10 principes du commerce équitable.

Les 10 principes du commerce équitable (World Fair Trade Organisation, 2016)



Conclusion

La cartographie sensible au genre et au conflit est un outil d'aide à la décision : elle permet à la fois de mettre en lumière les maillons et les activités où les femmes dominent, et les opportunités qui leur permettent de mener l'activité ainsi que les obstacles qu'il faut lever. Outre la collecte des données désagrégées par âge et sexe, une bonne analyse est primordiale. Par exemple dans la cartographie de la chaîne de valeur lait, les maillons transformation et commercialisation (artisanale et individuelle) semblent présenter des opportunités pour appuyer les transformatrices et commerçantes sous forme d'équipements, de structuration, de renforcement de capacités, etc. En ce qui concerne les services d'appui, il convient de mener une analyse plus approfondie de l'attention que portent ces services aux situations, contraintes et besoins d'une clientèle féminine et jeune. Ceci peut être réalisé à l'aide d'outils de diagnostic portant sur les prestataires de services (type scan

organisationnel genre). Enfin, l'impact différencié des facteurs extérieurs (changement climatique, insécurité, démographie, infrastructures, etc.) sur les hommes et les femmes, jeunes et âgés doit être pris en compte et des mesures spéciales prévues, par exemple pour s'adapter aux effets du changement climatique ou à l'insécurité.

En ce qui concerne la sensibilité au conflit, la cartographie permet un suivi 1) des points de tension le long des différents maillons 2) des effets potentiellement négatifs de nos interventions sur les acteurs et les actrices de la CV : en accentuant des inégalités, en excluant un groupe par rapport à un autre, etc. 3) d'appréhender les effets négatifs (diviseurs) et positifs (rassembleurs) du contexte (d'insécurité, de cohésion) sur les interventions, et ce, dans un objectif d'efficacité, et pour ne pas nuire, et au mieux, de contribuer à la collaboration et à l'équité entre les acteurs et actrices tout au long de la chaîne de valeurs.

Il s'agit d'un processus itératif de diagnostic en début de projet, puis de suivi-évaluation en milieu et fin de projet. Il nécessite un travail systématique et constant de collecte de données.

Enfin, de manière plus générale, lorsqu'un projet cherche à déterminer quels appuis il va apporter à la chaîne de valeur, une question primordiale est l'existence d'un marché et la demande d'un type de produit. En effet, rien ne sert d'appuyer un maillon, les éleveur·euses par exemple, si les contraintes d'accès au marché (l'existence même d'un marché) ne sont

pas abordés. Il convient également de connaître les préférences des consommateur·trices pour un type de produit (pas spécifié dans la cartographie). Enfin, il convient d'avoir une approche systémique, c'est-à-dire à la fois de tenter d'identifier les goulots d'étranglement et qui va pouvoir les résorber de manière durable : par ex., la collecte, la conservation, la qualité, etc. et le plus possible de s'assurer que ces goulots d'étranglement trouvent des solutions endogènes au système et pérennes, avec un minimum d'intervention extérieure.

4.4 La sensibilité au conflit et à l'EGIS dans l'ingénierie sociale

4.4.1 Contexte

La plupart des projets prévoient des investissements structurants : pistes, marchés à bétail, parcs à vaccination, forages, aire de pâturage, magasins de stockage, unités de transformation etc. L'objectif de ces investissements est de sécuriser et de pérenniser l'activité économique en question. La réalisation et la sécurisation des ouvrages et aménagements doivent se faire dans un contexte de consensus, impliquant une multiplicité d'acteurs et d'actrices. En effet, les investissements structurants peuvent impacter la cohésion sociale et les inégalités de genre positivement et/ou négativement selon leur finalité et la manière de les réaliser. C'est pourquoi il est nécessaire, de procéder en amont, par un processus d'ingénierie sociale et à des négociations aboutissant à la signature d'accords avec les propriétaires terriens des espaces devant abriter ces infrastructures. En aval, et pour assurer la gestion et l'utilisation durables des infrastructures, des comités de gestion inclusifs sont mis en place. Il s'agit de mettre en place une véritable « ingénierie sociale », entendue comme une méthodologie d'intervention élaborée pour définir et mettre en œuvre des projets dans des contextes particuliers et en vue de garantir la participation de la population et la durabilité des réalisations.

Lorsqu'on effectue l'analyse sexospécifique du contexte, on constate que les femmes sont la plupart du temps exclues des espaces de concertation et de décision, en raison de normes sociales et culturelles. Ceci est particulièrement vrai en ce qui a trait au foncier, prérogative masculine à priori. De plus, traditionnellement, l'espace « public » est réservé aux hommes, les femmes sont quant à elles cantonnées à la sphère privée du foyer et aux tâches connexes. La situation qui sévit au Sahel, caractérisée par une pression démographique accrue, une raréfaction des ressources liée au changement climatique et des tensions entre éleveurs et agriculteurs sur fond d'insécurité, a contribué à la dégradation des droits des femmes et à leur manque d'accès aux ressources.²⁷ Dans ce contexte, il leur est difficile de faire valoir leurs besoins et intérêts pour mener leurs activités productives - embouche, élevage de volaille, transformation du lait, agriculture - et en tant qu'utilisatrices des ressources et des infrastructures à des fins domestiques, particulièrement en ce qui concerne l'utilisation des points d'eau. Le fait de ne pas impliquer femmes et jeunes dans les processus d'ingénierie sociale peut mener à de l'inefficacité, mais également être source de tensions, voire de conflits.

Le tout premier atelier de réflexion sur l'EGIS et la GPSC au Burkina Faso visait à mieux comprendre et à prendre en compte le rôle, le positionnement, les besoins et les intérêts des femmes dans la conception, la réalisation et la gestion des infrastructures pastorales (ingénierie sociale), en suivant les principes et la méthodologie de la boîte à outil sur la sensibilité et la prévention des conflits (SPC) développée par le projet Pastoralisme et Stabilité au Sahel et dans la Corne d'Afrique (PASSHA).²⁸



Dans ce **guide pratique**, l'ingénierie sociale est structurée autour de huit considérations importantes :

1. La finalité de l'ouvrage
2. Les choix techniques
3. Le choix du site
4. Les acteurs (bénéficiaires directs et indirects, non-bénéficiaires, maître d'ouvrage et maître d'œuvre)
5. Les impacts environnementaux
6. Les enjeux économiques
7. Les enjeux sociaux
8. Les compétences en sensibilité/prévention des conflits (SPC).

Le livrable attendu était l'élaboration de directives claires pour assurer l'inclusion des actrices au processus d'ingénierie sociale, afin qu'elles puissent bénéficier à part entière des infrastructures pastorales, ne soient pas lésées ou que les mesures de compensation soient prévues le cas échéant.

²⁷ Note de position et propositions OPR sur l'évaluation du cadre juridique du pastoralisme et de la transhumance transfrontalière en Afrique de l'Ouest et au Sahel

²⁸ [Projet Pastoralisme et Stabilité au Sahel et dans la Corne d'Afrique \(PASSHA\). Sensibilité et Prévention des Conflits \(SPC\) dans des projets de développement du secteur élevage en zone pastorale subsaharienne – Guide pratique, 2017, https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/GuidePratique.vFR_201117.pdf \(consulté le 20 juin 2025\).](https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/GuidePratique.vFR_201117.pdf)

La réflexion a été ensuite poursuivie à l'aide du **cahier de terrain** développé par le CILSS/CEDEAO dans le cadre du Projet élevages et pastoralisme intégrés et sécurisés en Afrique de l'Ouest (PEPISAO).



Ce cahier de terrain propose trois listes de vérification SPC structurées autour des huit considérations importantes du guide pratique du PASSHA : a) Avant, b) Pendant et c) Après la mise en œuvre d'un projet d'investissement structurant.

Pour le moment, c'est la première liste de vérification (avant) qui a fait l'objet d'une révision pour mieux tenir compte de l'EGIS.

Bien que ces outils aient été développés par des projets dans le secteur pastoral, ils sont à notre avis pertinents pour tout projet qui réalise des investissements structurants.

4.4.2 Approches adoptées par les projets

Une première étude de cas tirée du projet MOPSS permet de mettre l'accent sur les points d'attention pour assurer la participation des femmes et des jeunes tout au long du processus d'ingénierie sociale.

Réalisation de forages pastoraux dans le sous-espace de la zone du KénéDougou, dans le cadre du MOPSS

Le processus d'ingénierie sociale a été conduit par un consultant dont la mission était d'accompagner les acteurs communaux, en partenariat avec les organisations partenaires (RBM et APESS) et les Directions régionales des ressources animales et halieutiques (DRRAH) des régions des Hauts-Bassins et des Cascades.

En amont du processus, les femmes ont été consultées lors du choix des villages d'implantation des forages pastoraux dans le cadre de l'assemblée villageoise tenue à cet effet. En aval, elles ont également été impliquées lors de la signature des accords sociaux. Le projet a communiqué sur la nécessaire participation des femmes auprès des parties prenantes et proposé des quotas en ce sens. Cependant, ces quotas ont été peu respectés, car leur participation reste faible et n'est pas systématiquement documentée. Leurs points de vue sont peu exprimés ou visibles dans les assemblées villageoises, et il n'y a pas de mention de la fonction des actrices représentées. Ce sont souvent des leaders d'organisations paysannes ou d'associations féminines qui sont invitées, mais leur point de vue n'est pas forcément représentatif de l'ensemble des actrices, ce qui peut poser des problèmes de légitimité. Par conséquent, la qualité de leur participation n'est pas toujours assurée.

Les obstacles à la participation des actrices aux assemblées constituent également un défi potentiel, tels que le manque de temps, une mobilité limitée en raison de l'insécurité ou des frais et moyens de déplacement, ou encore des normes sociales de genre prohibant la présence des femmes aux côtés des hommes. Le rapport ne mentionne pas les mesures mises en place pour connaître ou lever ces obstacles potentiels.

Pour pallier la question de la participation des actrices au processus d'ingénierie sociale en qualité et en nombre, des consultations parallèles en focus groupes séparés, constitués des différentes catégories sociales, ont été menées en marge des consultations villageoises afin de mieux cerner les besoins des actrices par rapport à l'utilisation des forages pour orienter les choix du site et les techniques en termes d'accessibilité, de pénibilité et de coût. Les focus groupes ont permis de mieux cerner ces besoins en eau pour usages ménagers et eau de boisson, mais également pour l'élevage/pastoralisme et l'agriculture.

Pour plus d'information : Étude de cas : ingénierie sociale dans le cadre du MOPSS, décembre 2022

A partir des huit considérations importantes, les équipes de projet sont amenées à réfléchir à la manière dont le processus a été mené dans leurs projets respectifs dans le cadre de la réalisation d'une infrastructure (ex., unité de transformation, forage, marché, magasin etc.). Ci-après quelques exemples de ces réflexions, concernant différents types d'infrastructures :

- Un marché à bétail à Gogounou au Bénin (P-DIEM)
- Une unité de transformation de beurre de karité à Torem au Burkina Faso (PGLRF)

Réalisation du marché à bétail de Gogounou au Bénin dans le cadre du Programme de développement des infrastructures économiques et marchandes (P-DIEM)

Dans le cadre de la réalisation du marché à bétail de Gogounou, plusieurs considérations ont été prises en compte pour garantir l'inclusion et la participation des femmes, ainsi que pour répondre aux exigences techniques et environnementales.

Finalité

Les femmes jouent un rôle essentiel dans cette infrastructure en tant qu'éleveuses et productrices. Elles pratiquent l'embouche ovine, produisent et vendent du fourrage, sont promotrices d'activités génératrices de revenus comme la restauration et le petit commerce, et collectent des fonds à des fins d'épargne. De plus, elles paient des taxes en tant qu'utilisatrices de l'infrastructure.

Choix technique et du site

Pour mieux répondre aux besoins des utilisateurs et utilisatrices, le marché a été compartimenté en fonction du type d'animal et d'activité, incluant des espaces spécifiques pour le fourrage et la restauration. Le choix du site a également été stratégique, privilégiant un terrain plat et facilement accessible plutôt qu'un emplacement sur une colline.

Acteurs et actrices

Les besoins des utilisateurs et utilisatrices ont été intégrés dès la conception du marché à bétail, situé à proximité du grand marché, ce qui facilite l'accès et permet de mener diverses activités. Les femmes impliquées dans l'embouche, la production et le commerce de fourrage, ainsi que dans la restauration, sont directement bénéficiaires. Celles qui fournissent des services sans se rendre sur le marché en sont les bénéficiaires indirectes. L'interconnexion du marché avec les autres marchés environnants est essentielle pour maximiser l'efficacité et répondre aux besoins des actrices. Un système a été mis en place pour identifier les vendeuses et retracer la provenance du bétail via un processus de vérification par reçu ou quittance, assurant ainsi la sécurité au sein du marché. Les femmes sont représentées à travers leurs associations et coopératives, et la maîtrise d'ouvrage leur est confiée dans ce cadre. La maîtrise d'œuvre dispose des compétences nécessaires pour prendre en compte leurs besoins. De plus, les femmes ont participé activement à la collecte et au transport des matériaux nécessaires à la construction du marché.

Environnement

L'étude d'impact environnemental a identifié plusieurs nuisances potentielles, telles que la pollution par les sachets plastiques, les odeurs, le bruit, ainsi que la raréfaction du bois de chauffe, des produits forestiers non ligneux (PFNL) et des matières pour la pharmacopée en raison de leur surexploitation. Pour atténuer ces impacts, il est prévu d'installer des poubelles, des biodigesteurs, ainsi que de mener des activités de reboisement et de production de plants.

Réalisation d'une unité de transformation de karité au Burkina Faso dans le cadre du Projet de gouvernance locale des ressources forestières (PGLRF)

Le projet d'appui aux productrices de karité à Torem, un village situé à 5 km de Pô, chef-lieu de la province du Nahouri, a commencé par la réalisation d'une étude de faisabilité technico-économique menée par le Centre Ecologique Albert Schweitzer (CEAS). Un bureau d'étude a également produit une notice d'impact environnemental et social pour assurer que le rythme de l'activité des productrices soit pris en compte. Les productrices sont organisées en deux sociétés coopératives simplifiées, membres de l'union Ouézéna pour la commercialisation des amandes et du beurre de karité. Un comité de gestion, mis en place avec l'appui de SNV, supervise l'alternance bimensuelle du travail des productrices dans l'unité de transformation et assure la répartition équitable des bénéfices.

Le choix technique du projet a été orienté par l'état de fonctionnalité des unités de transformation des entreprises forestières villageoises dans la zone du projet. Le calibrage technologique des unités de transformation (UT) a été ajusté en fonction des capacités des femmes, et le mode de fonctionnement des structures de gestion de ces UT a été adapté en conséquence.

Le site choisi pour l'implantation du projet est une ancienne unité de transformation située au sein de la maison des femmes de Torem. Ce choix a été influencé par les doléances des femmes lors de la visite de l'ambassade de Suède. La mairie de Pô a facilité l'attestation de cession à l'amiable du terrain pour l'installation de l'unité.

Acteurs et actrices : Les bénéficiaires directes de ce projet sont les membres des deux sociétés coopératives de productrices de beurre de karité de Torem. La maîtrise d'ouvrage est assurée par la mairie de Pô, qui a délégué la gestion au comité de gestion. La maîtrise d'œuvre a été confiée à CEAS, qui a recruté un prestataire pour la construction du bâtiment et a supervisé la fabrication et l'installation des équipements. Un comité de suivi de la réalisation de l'unité, composé de représentants de la mairie, des sociétés coopératives, de SNV et de CEAS, a été constitué pour assurer la bonne marche des travaux.

L'audit d'impact environnemental et social a pris en compte l'ensemble des risques associés au projet et a proposé des mesures d'atténuation appropriées. Les impacts économiques et sociaux ont été détaillés dans l'étude de faisabilité technico-économique ainsi que dans l'audit d'impact environnemental et social. Le processus a été facilité par la présence de compétences en gestion de projet sensible au conflit (GPSC) au sein de SNV comprenant un sociologue, un environnementaliste et un économiste.



Les travaux de groupe ont révélé que la participation systématique des actrices, dans leur double rôle de productrices et de « soutien logistique » au sein des ménages, au processus d'ingénierie sociale autour de différentes infrastructures est plus évidente, voire naturelle lorsque ces infrastructures s'inscrivent dans une activité qui leur est réservée ou lorsqu'elles répondent à un besoin qui les touche particulièrement. Ce constat est illustré par l'exemple des unités de transformation de beurre de karité et par les points d'eau et les latrines, essentiels au maintien de l'hygiène féminine et familiale.

Cette participation est moins évidente dans le cas d'autres infrastructures pastorales (forages, marché et piste à bétail) répondant à des activités économiques « de premier plan » tel que l'élevage de bovins et les différentes activités autour de la filière viande et peaux qui sont plutôt l'apanage des hommes. Les femmes ne sont pas ou peu invitées à participer aux rencontres et différents cadres de concertation autour de ces activités, cet espace « public » étant réservé aux hommes, notamment lorsque les questions tels que le foncier/la propriété sont discutées (voir cartes de l'occupation de l'espace).

Cependant, le rôle économique des femmes a tendance à prendre plus d'ampleur dans un contexte où tout revenu dit « d'appoint » devient une stratégie de résilience et essentiel au bien-être, à la sécurité alimentaire, voire à la subsistance des ménages. Le bien-fondé de considérer les femmes comme des actrices économiques à part entière doit être intériorisé par les équipes de projet SNV, leurs partenaires de mise en œuvre (consultant-es, bureaux d'études) et les parties prenantes au projet. L'implication des actrices doit être considérée comme un gage d'efficacité, d'équité et potentiellement, un moyen d'atténuer les risques de conflits.

A ce titre, la participation des actrices en amont, pendant, et en aval de l'ingénierie sociale doit être assurée, tout comme celle des jeunes et des populations vulnérables (PDI par exemple).

4.4.3 Bonnes pratiques

Il est recommandé aux équipes de s'inspirer des huit considérations importantes de la boîte à outils PASSHA pour mener le processus d'ingénierie sociale et de passer en revue la liste de vérification relative à l'EGIS et la sensibilité au conflit (Outil 11). Cet outil doit être introduit lors de la réunion de cadrage avec le/la consultant-e retenu pour animer le processus quand il y a lieu. Dans la mesure où les partenaires des projets sont également impliqués dans ce processus, ils devront être au même niveau d'information quant à la méthodologie proposée.

Les points suivants doivent être considérés par l'équipe de mise en œuvre du processus.

En amont :

Lors de la sélection de l'entreprise chargée de réaliser l'infrastructure : privilégier des entreprises locales, ainsi que la valorisation des matériaux et de la main d'œuvre locaux dans la mesure du possible. Les mesures prévues par l'entreprise pour assurer la santé et la protection des travailleur-euses et des populations riveraines du site doivent aussi figurer parmi les critères dans la grille de notation.

Lors de la sélection du/de la consultante responsable d'animer l'ingénierie sociale : s'assurer que l'expérience/les compétences en analyse/planification basée sur le genre et la sensibilité au conflit constituent un critère clé dans la grille de notation.

Lors du cadrage du/de la consultant-e, l'équipe projet doit communiquer clairement sur les cibles du projet en matière d'inclusion (femmes, jeunes, groupes vulnérables) et insister sur la participation systématique de ces catégories tout au long du processus :

- le ciblage des villages susceptibles d'accueillir les infrastructures ;
- la réunion d'information des acteurs (assemblée villageoise) ;
- les fora de validation des accords sociaux ;
- la validation de l'identification des sites ;
- le suivi de la réalisation des ouvrages (et parfois la réalisation des ouvrages en fournissant de la main d'œuvre) ;
- la réception des ouvrages ;
- la mise en place des comités de gestion (COGES) (femmes comme membres).

Les outils suivants peuvent être utilisés pour assurer la participation des actrices et des jeunes en nombre, qualité et légitimité :

1. Une cartographie des acteur-trices dans la zone d'intervention (village, commune) indiquant, outre les organisations et institutions présentes, les associations/groupements de femmes et de jeunes (à vocation économique ou organisations de la société civile, de défense et de promotion des droits des femmes notamment), les individus ou institutions qui peuvent constituer des alliés ou un frein à la participation des actrices.
2. L'analyse du positionnement, des besoins et intérêts des actrices (outil proposé dans formation sur gestion de projet sensible au conflit).
3. Lors de la convocation de l'assemblée villageoise, le/la consultante et l'équipe projet doivent communiquer sur l'importance de la participation des actrices et des groupes vulnérables en nombre et en qualité. A cet effet, il convient de préparer un argumentaire expliquant l'importance de la représentativité des femmes en tant qu'actrices

et soutien « logistique » du ménage. Ceci peut se faire au moyen de boîtes à images et à l'aide de messages clé.

4. Le processus d'invitation doit être conçu de manière à atteindre les actrices et les groupes vulnérables ; à ce titre, les médias utilisés sont importants et doivent être accessibles aux actrices (crieurs publics, radios locales, lieux fréquentés par les femmes, etc.).
5. Les obstacles à la participation des actrices et des groupes vulnérables doivent être connus et levés : par ex., veiller à fournir un moyen de transport et/ou à en assumer les frais, heure de tenue des assemblées villageoises adaptée aux programmes des femmes.

Pendant le processus :

- Lors des assemblées villageoises (communales), le/la consultant-e/l'équipe projet doivent relever systématiquement la présence des femmes/jeunes/autres groupes vulnérables tels que PDI à l'aide de listes de présence désagrégées par sexe/âge/statut/activité ou catégorie socioprofessionnelle.
- La tenue de focus groupes séparés avec les actrices et les groupes vulnérables est un moyen efficace de recueillir leur point de vue, en leur donnant accès à un espace sûr, où elles peuvent s'exprimer sans réserve liée à la présence des hommes, des autorités, des époux, etc. Dans la mesure du possible, prévoir des animatrices (femmes) pour diriger les focus groupes.
- Il convient d'observer si les interventions, besoins, intérêts et aspirations des actrices représentées sont exprimés et pris en compte. Au besoin, le/la responsable de l'animation du processus (consultant-e ou équipe projet) pourra chercher à recueillir leur point de vue en les interpellant ou en les rencontrant séparément et en présentant leur point de vue en plénière.
- Il est nécessaire d'impliquer toutes les parties prenantes du site et de faire une bonne analyse du contexte afin de trouver un véritable consensus sur le choix du site.

- Après la validation des accords sociaux il est important de procéder à l'immatriculation du site pour éviter toute remise en cause.
- Dans un souci de durabilité, il est essentiel de mettre en place une stratégie qui permet d'assurer le financement du fonctionnement des comités de suivi de l'infrastructure.
- Toutes ces données doivent figurer dans le rapport du/de la consultant-e. Au besoin, une section visant à aborder ces questions sera prédéfinie dans le rapport.

Il faut veiller à l'implication des actrices et des groupes vulnérables dans les autres étapes du processus, en accordant une attention aux mêmes points ci-dessus. Ces dernières doivent bénéficier de renforcements des capacités permettant de faciliter cette participation.

En aval :

- Les actrices et les groupes vulnérables doivent être impliqués dans la gestion, la maintenance et la redevabilité autour des infrastructures, en tant que membres des comités de gestion.
- Une attention particulière doit être accordée à l'impact du choix de l'infrastructure, du site, des choix techniques et humains lors de sa réalisation et de l'impact environnemental et social sur les différentes catégories sociales (femmes et jeunes en particulier) dans le but de s'assurer que ces choix n'exerceront pas un impact négatif et n'entraîneront ou n'accentueront pas des conflits.
- Des comités de suivi inclusifs, légitimes et représentatifs doivent prendre le relais et assurer la pérennité des infrastructures.
- Le/la consultante doit veiller à tous ces aspects et faire figurer les informations relatives dans ses différents rapports.
- Les équipes doivent suivre et documenter les impacts des processus d'ingénierie sociale sur la cohésion, l'inclusion et l'égalité de genre afin de démontrer leur valeur ajoutée.
- Ils doivent aussi assurer la capitalisation des expériences d'ingénierie sociale afin d'améliorer la démarche et renforcer les impacts.

Réalisation de deux forages pastoraux dans les communes de Sindou et Loumana dans la région des Cascades du Burkina Faso dans le cadre du projet MOPSS



Bonnes pratiques

- **Finalité** : La compréhension et le respect des usages des différents acteur·trices est un préalable à la réussite du processus de l'ingénierie sociale. Il est donc nécessaire de déterminer les groupes sociaux d'acteurs et d'actrices habilités à utiliser le forage : femmes, éleveurs sédentaires, éleveurs transhumants, maçons, etc. et de tenir compte de leurs besoins spécifiques. Ce processus requiert des assemblées générales communautaires et villageoises pour informer ces publics des objectifs du projet, tout en y associant les collectivités et les services techniques. Au début, les agriculteurs n'ont pas été inclus dans le processus. Ils se sont installés pour pratiquer le maraîchage à proximité du forage. Le même problème s'est présenté avec les briquetiers. Il a fallu intégrer ces utilisateurs et instaurer certaines règles, comme par ex., la demande de ne pas s'installer trop près du forage pour ne pas gêner les autres utilisateur·trices.
- **Choix techniques** : Le respect des critères est essentiel pour l'implantation des forages à réaliser tout en respectant le point de vue des différents acteurs et actrices dans les aspects organisationnels et de gestion des ouvrages. Au début, les forages étaient équipés d'abreuvoirs seulement et des bornes fontaines pour faciliter l'usage domestique n'étaient pas prévues. Cette omission a été rectifiée par la suite.
- **Choix du site** : Les aspects socioculturels (lieux sacrés, de culte etc.) ainsi que l'accessibilité par les différents groupes d'utilisateurs et utilisatrices ont été pris en compte dans le choix du site qui a été validé de manière consensuelle. Les différents procès-verbaux de cession de sites ont été établis. Le cas du dysfonctionnement d'un forage dont la cause était difficile à établir (foudre ou problème technique lors de l'installation) a démontré l'importance de la redevabilité du projet et des prestataires dans la gestion des frustrations.
- **Acteurs** : La plupart des usagers et utilisatrices ont été impliqués dès le début du processus (les PDI, les personnes vivant avec un handicap (PVH), les pasteurs et agropasteurs, les transhumants). Des comités de gestion et de suivi ont été mis en place avec la prise en compte du genre dans la composition des membres. Les outils et les règles de gestion ont été élaborés et validés par les communautés, et les protocoles de gestion ont été établis et validés entre la collectivité et les COGES mis en place.
- **Questions environnementales** : au départ, cet aspect n'a pas été abordé spécifiquement, mais une notice environnementale a été élaborée en spécifiant d'éviter de détruire la végétation et les espèces rares et/ou de replanter des arbres si nécessaire.
- **Enjeux économiques** : Dans le cas du MOPSS, les cessions du foncier ont été faites de façon volontaire avec la signature de procès-verbaux. On assiste à une augmentation des flux des transhumants, ce qui profite à la collectivité pour ce qui est de l'augmentation de l'assiette fiscale, et des emplois temporaires ont été créés autour de l'infrastructure.

Le marché à bétail d'Anié au Togo dans le cadre du PREDIP et le marché à bétail de Fada N'Gourma au Burkina Faso construit avec le soutien de la DDC

Bonnes pratiques

Avec la prise en compte des critères EGIS/GPSC, les points positifs suivants sont à noter pour les deux marchés à bétail

- **Finalité** : En plus de l'activité phare qui est la vente de bétail, l'opportunité est donnée aux femmes de mener des activités connexes qui sont génératrices de revenus (vente de lait, de céréales, etc.) et elle participent à dynamiser le marché.
- **Choix techniques** : l'existence des toilettes séparées pour hommes et pour femmes ; des hangars et des aménagements ont été prévus pour les restauratrices, ces aménagements sont essentiels pour la vie du marché à bétail car elles permettent aux marchand·es de se restaurer sans s'éloigner du site du marché.
- **Choix du site** : pour les deux marchés, le choix du site a été bien étudié avec l'implication de tous les acteur·trices permettant aux deux marchés de devenir des lieux de brassage et de cohésion entre populations de divers horizons car les vendeur·euses et acheteur·euses des localités environnantes et des pays voisins se rencontrent à l'occasion des jours de marché.
- **Enjeux économiques** : Compte tenu de la contribution des femmes à l'assiette fiscale de la municipalité notamment dans le cas du marché à bétail de Fada des rencontres sont régulièrement organisées entre la mairie (section taxes et impôts) et les femmes, afin d'améliorer les conditions d'exercice de leurs activités de restauration et activités connexes.

4.5 Les actions de plaidoyer-lobbying sensibles à l'EGIS et au conflit

4.5.1 Contexte et définitions

La priorité de la SNV est d'aboutir à un changement transformationnel des systèmes agroalimentaires, énergétiques et d'approvisionnement en eau – menant ainsi à des conditions de vie plus durables et plus équitables pour tou·tes. Pour cela, son travail est axé sur l'interaction de deux leviers essentiels du changement :

- L'excellence et l'efficacité des projets et programmes réalisés, dont font partie intégrante les relations et les partenariats, les approches de facilitation et le partage et le renforcement des compétences et capacités techniques.

- L'exploitation des connaissances, des preuves et des enseignements contextuels tirés de nos projets et de nos programmes pour influencer les directives, pratiques, et actions des partenaires, des organisations homologues, des gouvernements et des institutions locales, nationales et globales.

SNV s'engage à définir clairement et à mesurer sa contribution aux transformations systémiques, en vérifiant la façon dont nos programmes et notre stratégie d'influence en faveur du changement ont ensemble un impact positif sur six facettes :



Ainsi, les actions de plaidoyer-lobbying revêtent une dimension importante dans la plupart des projets de la SNV. Par exemple, dans le cadre du MOPSS, l'un des objectifs est de renforcer la capacité d'influence de ses partenaires, les organisations professionnelles régionales (OPR), afin d'assurer une transhumance apaisée, et en faisant la promotion des droits et responsabilités de leurs membres (agriculteurs, éleveurs, agro-pasteurs) auprès des instances locales, nationales et régionales. Dans une optique d'égalité de genre et de sensibilité au conflit, cela consiste notamment à collecter des évidences sexo-spécifiques tout en prenant en compte l'intersectionnalité (cumul de plusieurs facteurs de vulnérabilité), à développer des messages de plaidoyer adaptés, à identifier des cibles et des événements pour véhiculer les messages, tout en développant le leadership, notamment auprès des femmes et des jeunes, porteurs de messages clés.

Pour toutes ces raisons, il est important d'amener les équipes de projet à :

- Comprendre les principes du lobbying-plaidoyer sensible au conflit et à l'EGIS d'une part et pour l'égalité du genre, l'inclusion et la cohésion sociale d'autre part.
- Analyser les forces/faiblesses des leurs actions de plaidoyer par rapport à l'EGIS et la GPSC afin d'améliorer la prise en compte de ces aspects transversaux.
- Identifier et planifier des stratégies de plaidoyer-lobbying qui visent spécifiquement l'égalité de genre, l'inclusion et la cohésion sociale et la stabilité.

Clarification des concepts

«**Le plaidoyer**» est un processus dynamique et relationnel qui permet d'introduire un ou des changements significatifs, de résoudre un problème important qui concerne un groupe ou une communauté, par une décision concertée sur la demande et avec la participation des intéressés et l'assistance de partenaires convaincus. Il s'agit de mener une action publique afin d'influencer une cible (personne, instance dirigeante) pour lui faire comprendre sa position sur un problème, afin de changer une politique, une loi, un programme dans un secteur en particulier. Partout où un changement doit s'opérer, le plaidoyer peut être utilisé.

«**Le lobbying**» regroupe les pratiques d'influence exercées par un regroupement plus ou moins formel d'acteur·trices d'un secteur professionnel ou partageant des intérêts communs (groupe de pression), constitué pour défendre ses intérêts face à des institutions ou des individus pouvant prendre des décisions susceptibles de les affecter. Il s'agit d'une méthode qui consiste à influencer directement ou indirectement les décideurs et tous ceux/celles qui ont du poids sur l'opinion et dans le processus de prises de décisions relatives à la gestion de la chose publique. Elle consiste à tisser des alliances pour faire pression sur les décideurs et aboutir aux résultats recherchés : une prise de décision favorable aux intérêts d'un groupe (collectivité, communauté etc.).

Liens entre le plaidoyer et le lobbying

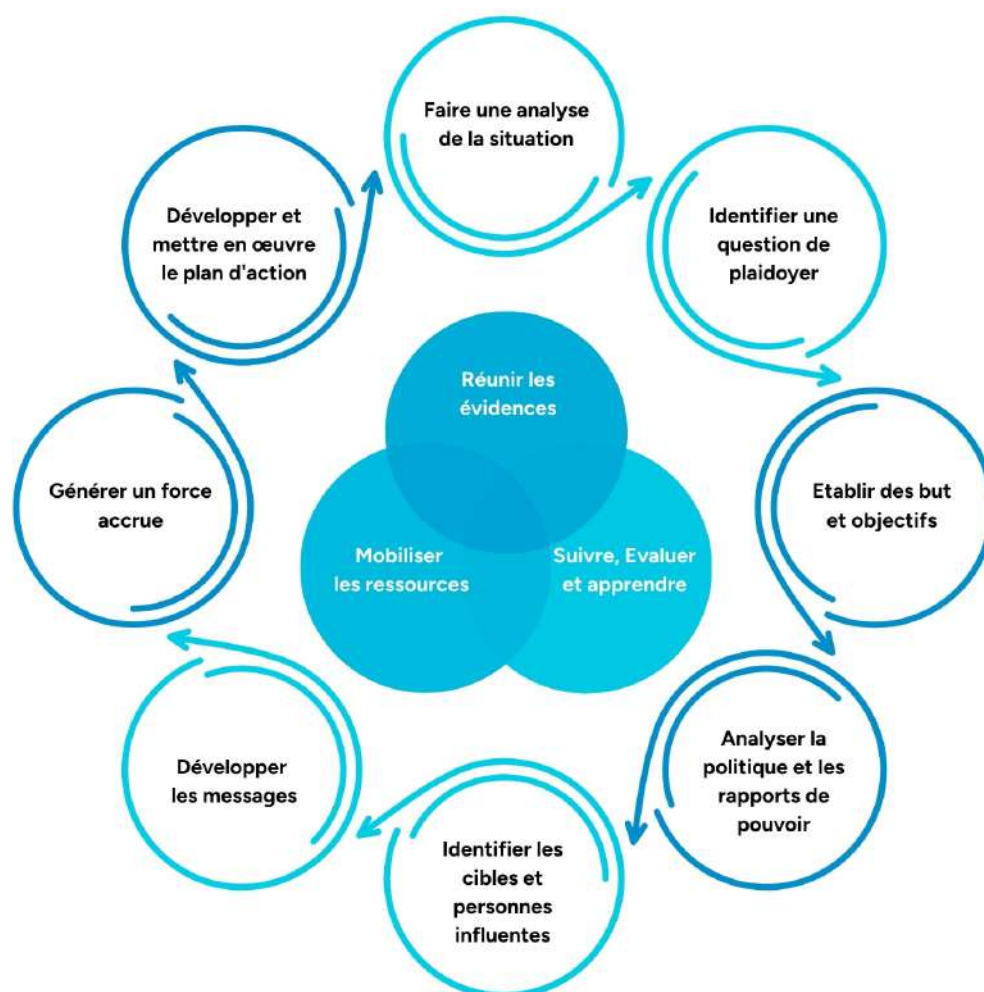
Le plaidoyer et le lobbying partagent plusieurs caractéristiques. Ces processus se construisent autour d'une cause importante à défendre, demandant un engagement profond, de la confiance et une conviction. Leur objectif principal est de provoquer un changement significatif dans la société.

Pour réussir, il est crucial de définir des objectifs clairs et de collecter des données pertinentes. La formulation et la diffusion de messages stratégiques sont indispensables pour mobiliser des fonds et influencer les décideurs.

Ces efforts nécessitent la création d'alliances solides et l'identification d'alliés potentiels. En ciblant des décideurs spécifiques, il est essentiel de toucher leur sensibilité et de les convaincre de la pertinence des actions proposées. La participation active et l'engagement des personnes concernées sont également cruciaux.

Enfin, le plaidoyer et le lobbying se matérialisent à travers des actions concrètes réalisées par un groupe, renforçant ainsi l'impact des initiatives prises. En intégrant une perspective sensible au conflit et en promouvant l'égalité de genre et l'inclusion sociale, ces processus deviennent encore plus puissants et efficaces pour atteindre des changements durables et équitables.

Le cycle du plaidoyer



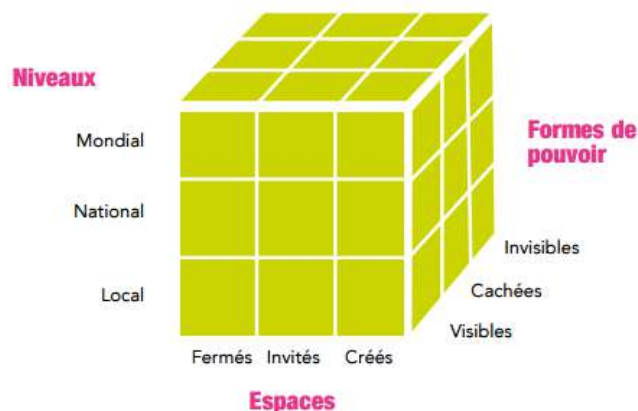
Il existe un lien entre le plaidoyer et le développement du leadership, dans la mesure où il faut des individus compétents sur la question à porter devant les décideurs, et doués d'une capacité d'influence. C'est pourquoi le MOPSS vise l'identification et le renforcement des compétences de jeunes leaders, hommes et femmes au sein des espaces dédiés à ces groupes, afin qu'ils assurent la relève des instances dirigeantes au sein des organisations dont ils sont membres, mais également afin qu'ils représentent et défendent les intérêts des groupes qu'ils représentent auprès d'instances de décision à plusieurs niveaux.

4.5.2 Le plaidoyer-lobbying et l'EGIS et la sensibilité au conflit

Lorsqu'on entame des actions de plaidoyer et de lobbying, trois défis doivent être pris en compte :

- Il convient tout d'abord d'articuler les actions de plaidoyer **aux différents niveaux** : mondial, national et local pour plus d'efficacité.

- Puis il s'agit de comprendre et d'**agir sur les formes de pouvoir cachées et invisibles**.
- Enfin, il est essentiel de **créer des espaces** où la participation et la voix des citoyen·nes (surtout des groupes vulnérables ou marginalisés) peut être entendue et où ils/elles peuvent exercer une influence.



Plaidoyer-lobbying intégrant l'EGIS et la sensibilité au conflit dans les projets

Le schéma ci-dessous illustre le continuum des actions de plaidoyer et comment celles-ci intègrent ou non les

questions liées à l'égalité de genre et inclusion sociale et à la sensibilité au conflit.

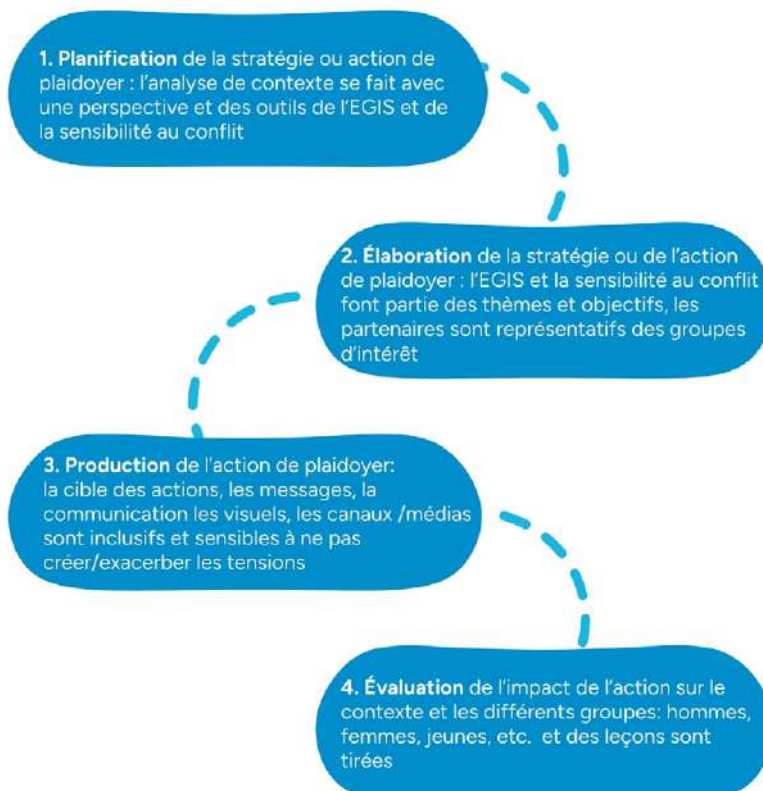
Le continuum du plaidoyer



Il convient pour les équipes SNV de situer leurs projets et leur programmation par rapport aux actions de plaidoyer-lobbying sur le continuum. Dans la mesure du possible, ces actions ne devraient pas être « aveugles » à l'EGIS et à la sensibilité au conflit, sous peine de nuire aux parties prenantes.

Au minimum, les projets devraient adopter une approche sensible à l'EGIS et au conflit dans leurs appuis aux actions de plaidoyer en respectant les principes ci-dessous (voir l'exemple du projet MOPSS).

Principes d'EGIS et SC dans les actions de plaidoyer



Certaines actions de plaidoyer au sein des projets peuvent viser à résoudre un problème de discrimination (liée au genre, à l'âge, à la situation de vulnérabilité) afin de ne pas exacerber les tensions, de prévenir les conflits, et de maintenir la paix comme c'est le cas des personnes déplacées internes (PDI) dans l'accès à la terre et les risques de tensions avec les populations hôtes dans le cadre du RESCOM (voir encadré ci-dessous). Enfin, des projets peuvent également chercher à aborder la question des violences faites aux femmes dans un contexte de conflit, ou encore à s'appuyer sur les initiatives de paix menées par les femmes et les jeunes.

Enfin, des actions de plaidoyer-lobbying peuvent avoir pour objectif principal de prévenir les conflits, la radicalisation et de contribuer à l'édification de la paix. Dans ce cas, le niveau de plaidoyer doit être adapté à la nature du conflit :

- Au niveau local : il s'agit de contribuer à la résolution des conflits locaux et de prévenir une escalade plus large.
- Au niveau intermédiaire : ce niveau est souvent essentiel pour la mise en œuvre des accords et des politiques au niveau national.
- Il est également nécessaire de combiner le plaidoyer « descendant » (top-down) et le plaidoyer « ascendant » (bottom-up) pour une approche équilibrée et inclusive.

Quel que soit l'objectif premier de la campagne de plaidoyer-lobbying, les considérations propres à l'une ou l'autre des approches transversales devront s'appliquer en suivant le cycle du plaidoyer.

Plaidoyer-lobbying dans des contextes fragiles

Lorsqu'on envisage de mener une action de plaidoyer-lobbying dans un contexte fragile marqué par des conflits et des violences, les points d'attention suivants doivent être pris en compte :

- Lors de l'analyse de la sensibilité au conflit, il est important d'identifier les risques que les activités encouragent la violence ou leur potentiel de favoriser la paix. Cette étape est cruciale pour orienter les actions de manière à minimiser les risques et maximiser les opportunités en faveur de la paix.

- Les analyses du pouvoir et des parties prenantes sont particulièrement complexes et délicates dans des situations de conflit, où le pouvoir peut être exercé de manière violente par certains acteurs et où les menaces ne sont pas toujours visibles ou évidentes. Il est donc essentiel de mener ces analyses avec une grande prudence et d'avoir une vision claire du changement voulu dans les relations de pouvoir.²⁹
- Les survivant·es de la violence et les défenseurs du plaidoyer sont souvent exposés à des risques de représailles, parfois violentes. Il est impératif de mettre en place des mesures de protection pour assurer leur sécurité et leur bien-être. La création de réseaux et de coalitions de plaidoyer est une stratégie efficace pour accroître les possibilités d'influencer le pouvoir tout en réduisant le risque d'exposition individuelle à des représailles ou à une manipulation politique. Ces réseaux permettent de mutualiser les forces et de partager les responsabilités, rendant ainsi l'action de plaidoyer plus robuste et résiliente face aux défis posés par les contextes conflictuels.

En conclusion, une approche sensible au conflit et axée sur l'égalité de genre et l'inclusion sociale dans le plaidoyer-lobbying nécessite une adaptation précise aux dynamiques locales, une protection des acteurs vulnérables, et une stratégie collective pour maximiser l'impact et la sécurité des actions menées.

Dans le cadre des ateliers de réflexion et de recherche-action menés au Burkina Faso (septembre 2022) et au Bénin (mars 2024), un outil ³⁰ sous la forme d'une liste de vérification a été conçu pour porter une attention à la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'une campagne ou d'une action de plaidoyer-lobbying pour influencer les comportements et les prises de décision en intégrant les deux perspectives transversales.

La liste de vérification comporte quatre sections :

- l'analyse du contexte et la planification de la stratégie de plaidoyer ;
- l'élaboration de la stratégie et des objectifs de plaidoyer ;
- le déroulement de la stratégie de plaidoyer-lobbying ;
- l'évaluation.

²⁹ Voir Outil 12 dans la boîte

³⁰ Cet outil est largement inspiré du document "What works for conflict-and gender-sensitive media campaigns Case study from Central Asia", de Myrzagul Baialieva & Aisalkyn Botoeva, Search for Common Ground, October 2023

Chaque section comporte des questions qui s'appliquent selon la nature et les ambitions de l'action de plaidoyer :

Nature/ambition du plaidoyer	Planification	Élaboration	Production	Suivi-évaluation
Action ou campagne sensible à l'EGIS et la SC (norme minimale)				
Action ou campagne visant spécifiquement l'inclusion sociale et l'égalité de genre				
Action ou campagne visant la transformation des conflits et la promotion de la paix				
Action ou campagne menée dans un contexte de conflit ou de violence				

4.5.3 Approches adoptées par les projets

La première étape a consisté à mieux comprendre les actions de plaidoyer menées par les projets au Burkina Faso en particulier à travers une réflexion en atelier. Les participant·es se sont réparti·es en groupes, par projet. Ils/elles devaient identifier les initiatives de plaidoyer menées par leur projet, décrire brièvement

la stratégie de plaidoyer utilisée et enfin, relever les forces et les faiblesses de leurs initiatives de plaidoyer en ce qui concerne leur sensibilité à l'EGIS et au conflit. Ils/elles devaient ensuite évaluer l'impact (positif et/ou négatif) de ces initiatives de plaidoyer sur l'égalité de genre, l'inclusion et la cohésion sociale et formuler des recommandations pour améliorer la prise en compte de ces thématiques transversales.

Exemple d'une action visant la transformation des conflits et la paix

Plaidoyer pour un environnement politique et juridique favorable au pastoralisme (projet MOPSS)

Cette initiative est menée par le cadre inter-OPR (Organisations de Producteurs Régionales) comprenant APSS, ROPPA et RBM, avec une présidence tournante. Elle est réalisée en collaboration avec des partenaires techniques tels que Hub Rural et SNV, avec le soutien des partenaires financiers tels que le FIDA et l'ASDI. Les actions de plaidoyer-lobbying entreprises, comprennent des réunions, des campagnes de sensibilisation et des entretiens avec le directeur de l'agriculture et du développement rural (DADR) au niveau de la CEDEAO. La CEDEAO est ciblée en tant que décideur principal, et l'action est menée au niveau régional dans l'espace CEDEAO.

Les objectifs du plaidoyer sont multiples : améliorer l'équité dans l'accès aux ressources naturelles, lutter contre la pauvreté, et promouvoir une cohabitation pacifique, tout en contribuant à l'intégration économique régionale. Elle vise également à renforcer la rentabilité des systèmes d'élevage mobiles et leur adaptabilité aux changements politiques, économiques, sociaux, sécuritaires et climatiques en cours dans la région.

Une analyse approfondie du contexte a été réalisée pour permettre l'élaboration de stratégies de plaidoyer adéquates. Cela inclut notamment une analyse de l'impact sur différents groupes et la revue des résultats de l'étude commanditée par la CEDEAO sur la révision de la décision A/DEC³¹ pour favoriser l'application d'une réglementation sur le pastoralisme et la transhumance à l'échelle régionale. Les OPR ont ensuite procédé à des concertations à la base pour recueillir des propositions qui ont été présentées dans une note commune de positionnement élaborée par les OPR intitulée « *Note de positionnement et propositions OPR sur l'évaluation du cadre juridique du pastoralisme et de la transhumance transfrontalière en Afrique de l'Ouest et au Sahel* ». La note a ensuite été validée par les parties prenantes et diffusée auprès des cibles : collectivités territoriales et CEDEAO.

Parmi les points positifs en ce qui concerne les questions d'EGIS, il existait une feuille de route spécifiant des quotas de sexe et d'âge pour les concertations. Les points de vue des femmes et des jeunes ont été recueillis en focus groupes. La note reconnaît que « *les récentes évolutions économiques et sociopolitiques ont contribué à la dégradation des droits des femmes d'éleveurs/agro-pasteurs. La compétition pour les ressources a conduit à les exclure progressivement de l'accès aux biens productifs, alors que leurs responsabilités sociales et économiques prennent de l'importance.* » Les deux points de plaidoyer concernant ces publics sont d'une part, l'amélioration de la représentation des femmes et des jeunes en soutenant les espaces femmes et jeunes au sein des OPR et en renforçant leurs capacités afin qu'ils/elles puissent jouer leur rôle dans les instances de décision. D'autre part, la professionnalisation des filières lait et viande, et plus particulièrement, l'alphabétisation et la formation professionnelle des femmes est visée, en les appuyant dans le maillon transformation du lait.

³¹ La Décision A/DEC.5/10/98, donne un cadre régional à la transhumance transfrontalière, et le Règlement C/REG.3/01/03 porte sur la mise en œuvre des règles relatives à la transhumance, notamment la possession d'un Certificat international de transhumance (CIT), visant entre autres, la protection sanitaire des animaux.

De plus, 24 jeunes hommes et femmes ont été formés au leadership, avec l'espoir qu'ils porteront la voix de ceux et celles qu'ils/elles représentent. Cependant les quotas spécifiés n'ont pas toujours été respectés et les femmes et les jeunes n'ont pas été convié-e-s en assemblée générale par les OPR lors des concertations inter-OPR. De plus, il a été difficile de retracer la participation des femmes et des jeunes, par manque d'outils adéquats. L'avis des PDI et des personnes en situation de handicap n'a pas été recueilli. Des partenariats ont été tissés avec des organisations de promotion des droits des femmes telles que [WILDAF](#) (Women in Law and Development in Africa/Femmes, Droit et Développement en Afrique). Des concertations par pays en langue locale ont permis de faire l'analyse des sources de tension et des opportunités pour les atténuer. 23 concertations multi-acteurs sur les conflits et les mécanismes endogènes de résolution de conflits ont eu lieu. Ces consultations ont permis la prise en compte des problématiques EGIS et SC dans les objectifs et les messages véhiculés.

Le déroulement de la stratégie de plaidoyer-lobbying révèle cependant plusieurs lacunes. Tout d'abord, les messages véhiculés ne parviennent pas à refléter adéquatement les situations, les intérêts et les aspirations des femmes et des groupes vulnérables. De plus, le contenu de ces messages ne semble pas être enrichi par les expériences des femmes modèles. En outre, les médias utilisés ne donnent pas toujours la parole aux femmes, aux jeunes et à d'autres groupes marginalisés, limitant ainsi leur visibilité et leur contribution.

Concernant l'évaluation de l'action de plaidoyer-lobbying, il est noté qu'il n'y a pas encore eu de suivi-évaluation de l'impact sur l'égalité de genre et l'inclusion des groupes vulnérables. De même, aucun suivi-évaluation n'a été effectué concernant l'impact sur le contexte conflictuel. Cependant, des impacts positifs ont pu être observés, notamment la mise en place de dispositifs locaux d'éducation de base et de formation professionnelle axée sur l'employabilité des jeunes et la promotion de l'autonomisation des femmes. De plus, le renforcement du mécanisme de coopération transfrontalière a été réalisé dans le cadre de l'approche holistique promue par la CEDEAO pour la prévention et la gestion des conflits liés à la transhumance. Enfin, un système d'alerte précoce et de réponse aux chocs sécuritaires et climatiques a été mis en place dans l'espace pastoral.

Des recommandations sont formulées pour pallier ces lacunes, telles que la prévision de chapitres spécifiques sur la sensibilité au genre et au conflit, l'organisation d'actions de portage au niveau national par les collèges des femmes des trois OPR, et la capitalisation sur les meilleures pratiques en matière d'élevage prenant en compte ces enjeux.

Enfin, une attention particulière est accordée aux défis spécifiques liés au plaidoyer dans un contexte de conflit violent, avec des recommandations pour minimiser les risques pour les acteurs impliqués et adapter le niveau de plaidoyer en fonction de la nature du conflit.

Exemples d'actions visant l'égalité de genre et l'inclusion sociale

Plaidoyer pour l'accès à la terre des personnes déplacées internes (PDI), femmes et jeunes en particulier au Burkina Faso (projet RESCOM)

Le contexte d'insécurité au Burkina Faso force des populations à quitter leur village pour être accueillies dans des communautés hôtes. Les personnes déplacées internes (PDI) comprennent beaucoup de jeunes et de femmes vulnérabilisés et ayant perdu leurs moyens d'existence. L'action de plaidoyer vise donc à donner accès à la terre aux PDI, avec pour objectif le maintien de leurs moyens d'existence, plus d'autonomie et une meilleure sécurité alimentaire.

Un point d'attention par rapport à la sensibilité au conflit est de ne pas créer de tensions avec les populations hôtes qui peuvent se sentir lésées car elles ne bénéficient pas des appuis, ou ont été contraintes de céder leurs terres. Un autre point de tension potentielle est la dynamique au sein des ménages bénéficiaires, les époux pouvant également se sentir exclus des appuis.

Les principales cibles des actions de plaidoyer sont les leaders coutumiers (chef de village, chef de terre, propriétaire terrien), les collectivités territoriales et les autorités administratives aux différents niveaux : villages, communes, provinces et régions. La stratégie de plaidoyer a consisté à collecter les données (nombre de PDI, terres disponibles, etc.) et à bâtir l'argumentaire. Des rencontres ont eu lieu en amont avec les leaders coutumiers pour susciter leur adhésion. Puis les conseillers au niveau des collectivités territoriales ont été approchés individuellement afin d'en faire des alliés. Des audiences avec les autorités administratives ont été négociées. Les sessions du conseil municipal ont été l'occasion de faire passer les messages de plaidoyer. Lors des actions de plaidoyer et pour ne pas susciter de tensions, tous les groupes concernés ont été associés au processus (PDI et populations hôtes) et les conditions d'accès à la terre ont été explicitées de manière claire et transparente : différence entre accessibilité et propriété, caractère définitif ou temporaire, etc.

L'ensemble de ces actions ont permis à 53 PDI dont 37 femmes d'accéder à des terres dans les différents périmètres aménagés par le projet

Plaidoyer pour le leadership des femmes et des jeunes à Say au Niger (projet Pro-ARIDES)

L'action de plaidoyer est menée par le partenaire AREN (Association pour la redynamisation de l'élevage au Niger) et vise à faire émerger des femmes et des jeunes leaders. Il s'agit d'une action au niveau local dans la commune de Say avec comme cibles les autorités locales (traditionnelles, coutumières et religieuses) et des associations de femmes et de jeunes. Cette commune est touchée par l'insécurité liée à l'extrémisme violent surtout du fait de sa proximité du Parc du W qui constitue un lieu de refuge des Groupes armés non étatiques (GANE). Il s'agit alors d'une action de plaidoyer visant l'EGIS qui est mise en œuvre dans un contexte fragile/violent.

L'analyse du contexte a identifié les acteurs/actrices qui ont recours à la violence et aux menaces, mais n'a pas cherché à comprendre leurs motivations. D'ailleurs, l'analyse complémentaire sur la vulnérabilité n'a pas été effectuée. Par conséquent, les situations, besoins et aspirations des groupes vulnérables ne sont que partiellement connus.

L'élaboration de la stratégie et des objectifs de plaidoyer a pris en compte le contexte spécifique (zone de forte influence religieuse qui abrite une université islamique) et son impact sur femmes est pris en compte dans le thème de l'action (leadership féminin). La cible du plaidoyer est inclusive et représentative des différentes catégories. Le projet collabore avec des groupements et organisations communautaires à différents niveaux. Le renforcement de capacité des partenaires sur les outils de sécurité, le principe « do no harm », et le système de signalisation (mécanisme de feedback et de plainte) ont contribué à leur protection contre des pressions et des représailles.

Lors du déroulement de la stratégie de plaidoyer-lobbying, les messages véhiculés représentent les situations, intérêts, et aspirations des femmes, mais le contenu des messages n'était pas nourri par les expériences de femmes modèles.

L'évaluation de l'action de plaidoyer-lobbying a permis de collecter les données et de diffuser les résultats de manière désagrégée selon le genre. Le plaidoyer a effectivement augmenté le nombre de femmes dans des postes de prise de décisions. L'existence d'un mécanisme de suivi et d'analyse en continu du contexte conflictuel et sécuritaire a permis d'adapter les stratégies, messages et canaux de diffusion du plaidoyer en conséquence.

4.5.4 Bonnes pratiques

Planification de la stratégie ou action de plaidoyer

Dans le cadre d'une action de plaidoyer intégrant l'égalité de genre, l'inclusion sociale (EGIS) et la sensibilité au conflit plusieurs analyses essentielles doivent être effectuées. Il est d'abord crucial de mener une analyse approfondie pour comprendre comment le thème de plaidoyer affecte différemment les hommes et les femmes, ainsi que les groupes vulnérables ou marginalisés. Cette analyse doit révéler les impacts spécifiques selon le genre et les groupes, identifiant ainsi les sources de tension et les opportunités pour la paix en lien avec le thème et l'échelle du plaidoyer.

Dans le cas d'une stratégie ou d'une action visant spécifiquement l'inclusion sociale et l'égalité de genre plusieurs étapes doivent être suivies pour assurer une compréhension approfondie et une réponse adéquate aux besoins des différentes populations concernées. Il convient de réaliser une analyse contextuelle des principales inégalités et discriminations de genre. Cette analyse doit permettre d'identifier les situations spécifiques, les besoins et les aspirations des femmes, notamment des jeunes femmes. De plus, il est essentiel de repérer les groupes vulnérables et de mener une analyse de leur vulnérabilité et une évaluation détaillée de leurs situations, besoins et aspirations. En disposant

de ces informations, l'action de plaidoyer pourra être mieux orientée, plus inclusive et véritablement sensible aux réalités de toutes les parties prenantes concernées.

Dans le cadre d'une action visant la transformation des conflits et la promotion de la paix, une analyse contextuelle approfondie doit être réalisée, incluant les types de conflits, les acteurs impliqués, les causes sous-jacentes, ainsi que les éléments diviseurs et connecteurs. Cette analyse doit identifier les causes profondément enracinées ou les moteurs du conflit, permettant ainsi de comprendre les dynamiques à l'œuvre. L'analyse doit également révéler les impacts du contexte conflictuel sur différents groupes, en tenant compte du genre, de l'âge et des catégories socio-professionnelles. Une compréhension claire de ces impacts permettra d'orienter les actions de manière plus ciblée et efficace. De plus, l'analyse doit identifier les mécanismes existants de prévention et de gestion des conflits, en évaluant leurs forces et leurs faiblesses, ainsi que les acteurs et actrices influents dans ce domaine. Enfin, l'analyse doit mettre en lumière le potentiel des femmes et des jeunes dans l'édification de la paix. Leur rôle et leur influence sont souvent sous-estimés, et pourtant, ils peuvent jouer un rôle crucial dans la transformation des conflits.

Dans le cadre d'une action menée dans une situation de conflit ou de violence, il est indispensable que l'analyse identifie les acteurs et actrices ayant recours à la violence et les menaces qu'ils représentent. Comprendre leurs motivations est essentiel pour développer des stratégies de prévention et de gestion des conflits adaptées. Enfin, l'évaluation des risques pour les protagonistes de l'action de plaidoyer est une étape cruciale pour assurer leur sécurité et l'efficacité des actions menées.

Élaboration de la stratégie ou de l'action de plaidoyer

Pour les actions de plaidoyer qui intègrent la sensibilité au conflit et l'égalité de genre et inclusion sociale (EGIS), il est crucial de prendre en compte plusieurs aspects. Le thème de l'action doit intégrer les besoins, défis et aspirations des différents segments et groupes vulnérables. Il est également essentiel d'évaluer le contexte conflictuel spécifique et son impact sur les femmes et les groupes vulnérables, en tenant compte des griefs historiques, des dynamiques de pouvoir et des facteurs culturels.

Les objectifs et les résultats attendus de l'action ne doivent pas nuire à l'égalité de genre et à l'inclusion sociale. Il est important de vérifier si les activités liées à l'action de plaidoyer risquent d'encourager ou de susciter la violence. Si tel est le cas, des mesures appropriées pour atténuer ces risques doivent être identifiées et incluses. Enfin, les opportunités offertes par les activités de plaidoyer pour la cohésion sociale et la paix doivent être identifiées et exploitées, en incluant les mesures appropriées pour maximiser ces opportunités.

En ce qui concerne les actions de plaidoyer qui visent spécifiquement l'inclusion et l'égalité de genre et la promotion des droits des femmes et des groupes vulnérables, ces objectifs doivent être explicites dans l'action ou le thème de plaidoyer, ce qui inclut la lutte contre les discriminations basées sur le genre, les stéréotypes sexistes et les violences basées sur le genre. De plus, les actions de plaidoyer doivent prendre en compte et véhiculer la voix, les perspectives et les expériences des femmes et des groupes vulnérables.

Pour les actions de plaidoyer qui visent la transformation des conflits et la paix, il est crucial que la prévention des conflits, la recherche du dialogue, la réconciliation et l'édification de la paix soient des objectifs spécifiques de l'action. Il faut également s'assurer que le niveau de plaidoyer est adapté à la nature et à l'envergure du conflit, en précisant sa nature et le niveau auquel il s'inscrit. En conséquence, les actions de plaidoyer doivent être articulées aux différents niveaux (local, national et régional/international), afin de garantir une approche cohérente et efficace.

Il est également important que les actions de plaidoyer agissent sur les formes de pouvoir cachées et invisibles, en spécifiant quelles formes de pouvoir sont ciblées. Enfin, les actions de plaidoyer doivent créer des espaces où la participation des citoyen·nes, et en particulier des groupes marginalisés, est assurée et leur voix entendue afin qu'ils/elles puissent exercer une influence, assurant ainsi une représentation équitable et une inclusion dans le processus de transformation des conflits et de la paix.

Dans le cadre d'une action menée dans une situation de conflit ou de violence, il est crucial de formuler les objectifs à plus long terme en termes de paix positive, visant la justice et le développement équitable, plutôt que simplement la paix négative, qui se limite à l'absence de violence directe. Des mesures de protection doivent être mises en place pour les survivants de la violence afin d'éviter qu'ils ne subissent des répercussions néfastes en lien ou à la suite des actions de plaidoyer. Ces mesures peuvent inclure des abris sécurisés, un soutien psychologique, et des mécanismes de signalement et de réponse rapide. Il est également essentiel de mettre en place des mesures de protection pour les protagonistes du plaidoyer, telles que l'anonymat des participant·es, la sécurisation des communications, et la formation en gestion des risques pour minimiser les dangers auxquels ils et elles peuvent être exposés.

Construction d'alliances et de partenariats et identification des cibles du plaidoyer

Pour les actions de plaidoyer qui intègrent la sensibilité au conflit et l'EGIS, il est crucial que la cible du plaidoyer soit inclusive et représentative des différentes catégories concernées. Il convient de spécifier clairement qui est ciblé et de justifier ce choix. De plus, il est essentiel de s'assurer que les partenaires de plaidoyer possèdent des compétences en matière d'EGIS et de sensibilité au conflit. Si ces compétences font défaut, des mesures de renforcement des capacités doivent être prévues et déployées.

Pour les actions de plaidoyer qui visent l'égalité de genre et l'inclusion, il est indispensable de travailler en partenariat ou en coalition avec des organisations qui promeuvent les droits des femmes et des groupes vulnérables. Il est important de citer ces organisations, qu'il s'agisse de groupements professionnels ou de mouvements comme [#HeforShe](#).

Dans le cadre des actions de plaidoyer visant la transformation des conflits et la paix, il est crucial de collaborer avec des organisations dédiées à la prévention des conflits et à l'édification de la paix, en les nommant spécifiquement, puis d'engager un large éventail d'acteurs à travers le spectre du conflit pour augmenter le nombre de voix entendues et favoriser la création d'un environnement propice au dialogue et à la réconciliation. Les partenaires de plaidoyer doivent

inspirer le respect de toutes les parties prenantes au conflit, et il est essentiel de s'assurer que ce respect est maintenu à tous les niveaux appropriés. Travailler avec des médias qui appliquent les principes du journalisme sensible au conflit (JSC) est également important, et des exemples de ces collaborations doivent être fournis.

Dans le cas d'une action menée dans une situation de conflit ou de violence, des mesures de protection doivent être prévues pour les partenaires susceptibles de subir des pressions ou des représailles, et ces mesures doivent être citées. Enfin, il est crucial de garantir que vous ne collaborez pas avec des médias qui pratiquent un journalisme de haine ou de propagande, assurant ainsi que votre plaidoyer ne contribue pas à aggraver les tensions ou à propager des informations nuisibles.

Production des actions de plaidoyer : Messages, visuels, langue, diffusion

Pour les actions de plaidoyer qui intègrent la sensibilité au conflit et l'EGIS, il est essentiel de vérifier que les messages véhiculés représentent les situations, intérêts et aspirations des femmes et des groupes vulnérables, tout en étant attentifs à ne pas générer des sentiments d'exclusion ou de discrimination. Le processus de production des messages et visuels doit être impartial et inclusif dans le choix de la langue, la durée, la musique et les visuels utilisés. Tous les groupes doivent être représentés de manière non stéréotypée, et les canaux et médias utilisés doivent être inclusifs et adaptés. Il peut s'agir des réseaux sociaux, des radios, d'affichages dans les lieux publics et/ou de la télévision. Les messages doivent être diffusés dans les langues appropriées à la cible, utilisant une communication inclusive et sensible au conflit (outils 1.a et 1.b), avec une attention particulière à un langage non clivant, inclusif, impartial et positif.

Pour les actions de plaidoyer qui visent l'égalité de genre et l'inclusion, le contenu des messages doit être nourri par les expériences de femmes modèles et encourager le soutien d'hommes « alliés ».

Pour les actions de plaidoyer qui visent la transformation des conflits et la paix, les supports de plaidoyer doivent présenter une vision équilibrée de la situation, en donnant la voix aux femmes, aux jeunes et à d'autres groupes vulnérables ou marginalisés. Les messages doivent encourager la communication constructive, l'empathie et la compréhension entre les différentes parties prenantes, et être nourris par les expériences de personnes modèles en matière de prévention et gestion des conflits.

Évaluation de l'action de plaidoyer

Pour les actions de plaidoyer qui intègrent la sensibilité au conflit et l'EGIS, il est crucial de mettre en place un système de suivi-évaluation de l'impact (positif/négatif) du plaidoyer sur l'égalité de genre et l'inclusion des groupes vulnérables. Les résultats doivent être collectés et diffusés de manière désagrégée selon le genre et les groupes vulnérables. Il est également nécessaire de suivre et d'évaluer l'impact du plaidoyer sur le contexte conflictuel.

Pour les actions de plaidoyer qui visent l'égalité de genre et l'inclusion, il convient de vérifier si le plaidoyer a influencé l'accès équitable aux ressources, le pouvoir décisionnel, la liberté de choix, la confiance en soi des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables et/ou marginalisés, ainsi que leur participation, leur réseautage et leur capacité d'influence dans les communautés et les systèmes de gouvernance.

Pour les actions de plaidoyer qui visent la transformation des conflits et la paix, il est important d'évaluer si le plaidoyer a influencé les attitudes et comportements personnels vers plus de confiance mutuelle, la communication, l'inclusion et la coopération, amélioré les relations entre les acteurs, et rendu les systèmes et structures plus transparents, inclusifs, participatifs et équitables. L'influence du plaidoyer sur la culture de la communauté ou de la société visée doit également être analysée, notamment en termes de rejet de la violence et de l'exclusion, et de développement d'une culture de paix et de justice sociale.

Dans le cas d'une action menée dans une situation de conflit/violence, il convient de mettre en place un mécanisme de suivi et d'analyse du contexte conflictuel et sécuritaire en continu. Les stratégies, messages et canaux de diffusion du plaidoyer doivent être adaptés en conséquence, ainsi que l'évaluation et la gestion des risques. Un mécanisme de communication pour dissiper les rumeurs et rétablir les faits doit être en place, en collectant des données et des preuves à partir de sources fiables et reconnues. Enfin, la protection effective des partenaires et des cibles du plaidoyer doit être vérifiée.

Exemple de la campagne de promotion « Mon lait est local » (projet MOPSS)

La campagne de promotion « Mon lait est local » se distingue par diverses actions de plaidoyer et de lobbying telles que des réunions, des tables rondes, des campagnes de sensibilisation, des actions de marketing et des initiatives ciblées sur certains acteurs. Cette campagne est menée par les trois OPR (APESS, RBM et ROPPA) et leurs alliés, en partenariat avec [OXFAM](#), la [CEDEAO](#), ainsi que des groupes de recherche comme l'[INRAE](#) et le [GRET](#). L'objectif principal de cette action est de promouvoir la consommation du lait local, tout en visant l'égalité de genre et l'inclusion sociale. Les gouvernements, en particulier les assemblées législatives, sont les décideurs ciblés par cette initiative, qui se déploie aux niveaux régional, national et local afin que la promotion du lait local soit intégrée dans les politiques des communes.

L'analyse du contexte et la planification de la stratégie de plaidoyer prennent en compte tous les aspects relatifs à l'égalité de genre, à l'inclusion sociale et à la transformation des conflits. Cependant, il est à noter que les données désagrégées et les évidences sur les groupes vulnérables, notamment les personnes en situation de handicap, ne sont pas suffisamment prises en compte dans ces initiatives. L'élaboration de la stratégie et des objectifs de plaidoyer vise à éviter tout impact négatif sur l'égalité de genre et l'inclusion sociale, en veillant à ne pas générer de violences. Les actions de plaidoyer s'adaptent au niveau de conflit concerné, à savoir la gestion des ressources naturelles, qui peut être résolue au niveau local. La campagne est articulée à la fois au niveau local et national, avec des démembrements des OPR jusqu'à la base, et elle construit des alliances avec divers partenaires cibles, y compris des associations de femmes juristes et des organisations de la société civile comme CRUS³², CRA/CNA³³, RECOPA³⁴, ANOPER³⁵ ou Balai citoyen. La campagne « [He for She](#) » est également soutenue indirectement par la SNV.

La mise en œuvre de la stratégie de plaidoyer-lobbying prend en compte tous les points relatifs à l'inclusion sociale et à l'égalité de genre. L'évaluation de l'action révèle que le plaidoyer a contribué à la structuration des femmes dans les différentes initiatives, et les OPR collaborent désormais plus étroitement avec des responsabilités bien définies.

Parmi les points forts de la campagne, on note la construction d'alliances solides, une volonté politique affirmée, une diversité d'acteurs engagés, un argumentaire convaincant et un fort soutien des partenaires comme la SNV et OXFAM. La campagne s'adapte également bien à l'évolution du contexte politique et sécuritaire, comme en témoigne la collaboration continue au Mali, au Niger et au Burkina Faso malgré les chocs politiques, les changements de régime, la création par ces pays de l'Alliance des Etats du Sahel (AES) et leur sortie de la CEDEAO. Les messages sont soigneusement reformulés et les organisations de la société civile sont très prudentes dans leur façon d'exprimer leur point de vue sur certains sujets comme l'accès aux pâturages. Des alternatives sont recherchées pour faire face aux défis sécuritaires, notamment dans le secteur laitier (baisse de production des unités de transformation laitière, perturbations dans la chaîne de froid, etc.)

Un signe encourageant est que la CEDEAO a défini la stratégie régionale pour la promotion des chaînes de valeur du lait local en Afrique de l'Ouest (« [Offensive Lait](#) ») assortie d'un premier Programme prioritaire d'investissements (PPI). Depuis avril 2023, l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation ([ARAA](#)) met en œuvre un Projet d'appui à l'offensive lait en Afrique de l'Ouest ([PAOLAO](#)) avec le soutien financier de l'AFD.

La campagne « Mon lait est local » a non seulement accru la participation des exploitations familiales, elle a aussi rallié à la cause les industries laitières (petites et moyennes laiteries) de la région. C'est ainsi que la « Plateforme régionale multi-acteurs d'appui à la promotion du lait local en Afrique de l'Ouest et au Sahel » est née en janvier 2022, un outil de coopération pour l'amélioration de l'environnement des affaires de la filière et la facilitation de l'accès des exploitations familiales et des entreprises privées aux ressources humaines, financières et technologiques de haute qualité. Le plaidoyer auprès des gouvernements, commissions régionales et PTF est le principal champ d'action de cette Plateforme.³⁶

Cependant, des défis subsistent, notamment en ce qui concerne la représentativité des femmes et des jeunes, qui reste faible. Pour remédier à cela, il est recommandé de renforcer leurs capacités en matière de plaidoyer et de lobbying.

Pour plus d'information consulter le [dossier de presse de la Campagne « Mon lait est local »](#). Journée Mondiale du Lait (1er juin 2021) ou https://web.facebook.com/monlaitestlocal?_rdc=1&_rdr#

³² CRUS - Conseil régional des unions du Sahel

³³ CRA/CNA – Chambres Régionales et National d'Agriculture

³⁴ RECOPA - Réseau de Communication sur le Pastoralisme

³⁵ ANOPER - Association Nationale des Organisations Professionnelles d'Éleveurs de Ruminants du Bénin

³⁶ Communiqué de Presse pour la Journée Mondiale du lait 2024

PARTIE 5. SUIVRE ET ÉVALUER DE MANIÈRE SEXO-SPÉCIFIQUE ET SENSIBLE AU CONFLIT POUR UNE GESTION ADAPTATIVE

5.1 Contexte

Les projets de la SNV au Sahel visent tous une amélioration pérenne des conditions de vie des groupes d'impact vulnérabilisés : résilience accrue, maintien des moyens d'existence, sécurité alimentaire, transhumance apaisée et cohésion et stabilité sociale, égalité de genre et inclusion. Cependant, la plupart de ces projets évolue dans des contextes fragiles, et donc volatils. Dans le double objectif de ne pas exacerber les tensions déjà existantes, ou d'en créer (ne pas nuire), et de ne pas mettre en danger les équipes projet, leurs partenaires et les groupes d'impact, un suivi constant du contexte, des interactions entre le contexte et le projet et des actions d'atténuation doit être entrepris afin de permettre une gestion adaptative. Les inégalités de genre, et/ou l'exclusion de groupes vulnérabilisés pouvant également être potentiellement sources de tension, voire de conflits, doivent également faire partie de ce suivi. Cette approche « flexible » et qui sort du simple cadre logique et des résultats « attendus » vise également à mettre en lumière les résultats non prévus, positifs et négatifs. Elle requiert des moyens humains, financiers et des compétences et doit être intégrée dans le projet dès l'étape de la planification.

L'objectif du sixième atelier de réflexion au Burkina Faso était de contribuer à une amélioration de la prise en compte de l'égalité de genre, de l'inclusion sociale et de la sensibilité au conflit par les équipes dans le cadre du suivi-évaluation-apprentissage et de la gestion adaptative des projets.

Il était attendu que les participant-es se familiarisent avec :

- les principes de suivi-évaluation-apprentissage sensibles à l'EGIS et au conflit ;
- les indicateurs sensibles à l'EGIS et au conflit ;
- des méthodologies de collecte de données quantitatives et qualitatives pour assurer une gestion adaptative, sexo-spécifique et sensible au conflit des projets.

Les projets représentés ont partagé des exemples et leurs expériences sur le suivi-évaluation-apprentissage sensible à l'EGIS et au conflit à partir de l'analyse des cadres de suivi du rendement et des théories du changement de leurs projets. Cela a permis d'identifier les points d'attention et de formuler des recommandations pour améliorer la sensibilité à l'EGIS et au conflit du système de suivi-évaluation-apprentissage de leurs projets.

5.2 Suivre les changements

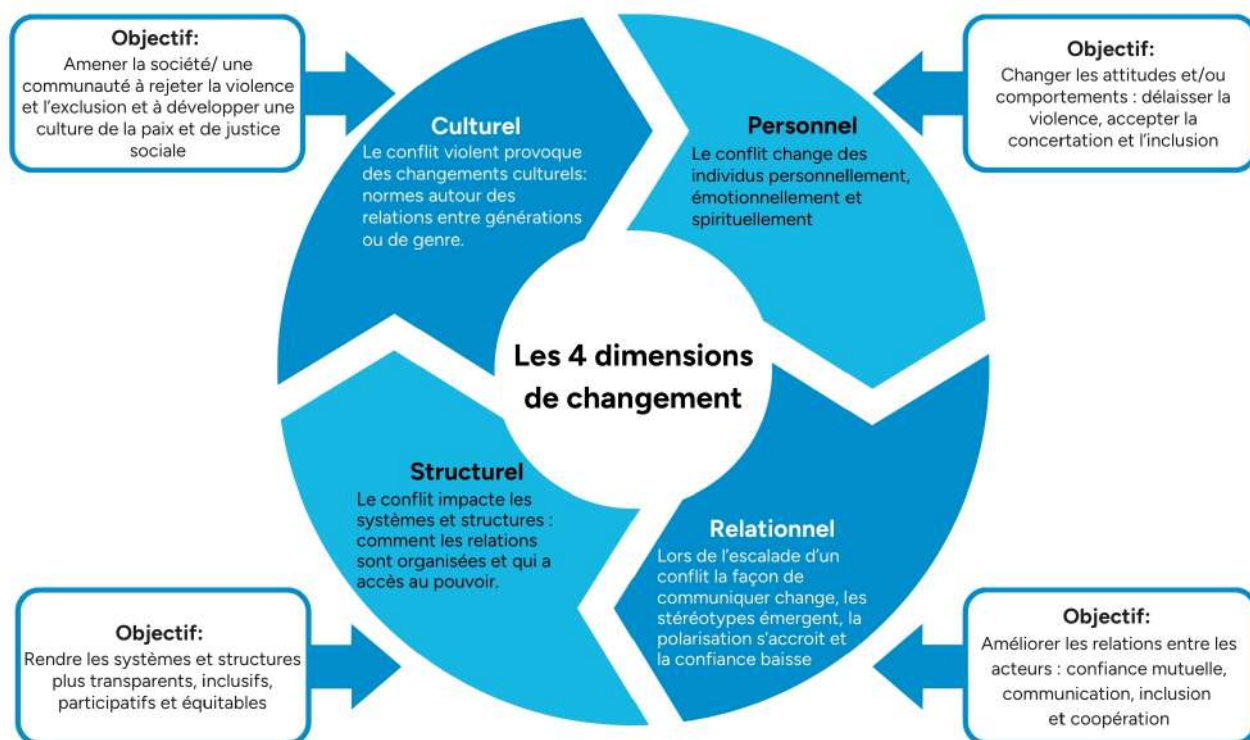
Pour atteindre ses objectifs – amélioration des conditions de vie, résilience, etc. – le projet cherche à générer des effets durables, inclusifs et équitables auprès de certains acteurs et/ou institutions ou conditions-cadres du ou des systèmes politiques, sociaux, économiques et culturels influençant les conditions de vie des groupes d'impact.

Les interventions du projet vont provoquer **des changements à plusieurs niveaux** sur :

- les individus ;
- les relations (de pouvoir) entre individus ;
- les organisations, les institutions ;
- les relations entre organisations ;
- les facteurs de l'environnement.

Ainsi, une **théorie du changement** est construite à partir de la sphère de contrôle vers la sphère d'influence et la sphère d'intérêt. Ces changements attendus (sphères de contrôle), recherchés (sphère d'influence) et espérés (sphère d'intérêt) sont considérés comme des conséquences « logiques » du projet ou des incidences reliées les unes aux autres selon une logique d'intervention établie à la conception du projet et régulièrement révisée au cours de sa mise en œuvre grâce à une gestion flexible et adaptative.

Lorsqu'un projet intervient spécifiquement en faveur de la paix et la transformation des conflits, les quatre dimensions du changement souhaité (personnel, relationnel, structurel et culturel) peuvent être résumées de la manière suivante :



5.3 Rappel des objectifs du suivi-évaluation

L'objectif du suivi-évaluation est multiple. Il s'agit de :

- Rendre compte et de communiquer au bailleur, aux parties prenantes et aux publics cibles sur les progrès vers les résultats attendus et obtenus.
- Contrôler la bonne utilisation des moyens techniques et financiers pour des fins de redevabilité et d'efficacité.
- Recueillir des informations de manière régulière sur des questions centrales afin de réajuster les interventions, de s'adapter à un contexte changeant.
- Renforcer les capacités des équipes, acteurs et parties prenantes à des fins d'apprentissage.

5.4 Intérêt de la sensibilité au conflit et au genre dans le suivi-évaluation

Un projet qui est mis en œuvre de manière genre et conflit « aveugle » ne regarde que la réalisation des résultats attendus afin d'améliorer l'atteinte des changements visés. Il n'est pas attentif à ses éventuelles contributions (positives et/ou négatives) à l'égalité de genre, l'inclusion sociale et la paix, ni aux changements inattendus ou non-souhaités. Cela augmente le risque de nuire à ces aspects par inadvertance, et peut même compromettre l'atteinte des résultats et des changements visés.

En revanche, l'application d'une perspective genre et conflit-sensible dans le suivi-évaluation peut améliorer la qualité des programmes afin qu'ils soient plus efficaces dans la promotion d'un développement pacifique, inclusif et équitable. Le suivi-évaluation genre et conflit « sensible » accorde une importance aux résultats et changements inattendus afin de s'assurer que l'intervention ne fait pas de mal et contribue au maximum à l'égalité de genre, l'inclusion sociale et la paix dans la limite de son mandat. Ces contributions sont examinées et bien documentées par le dispositif de suivi-évaluation.

Lorsqu'un projet intervient explicitement pour l'égalité de genre, l'inclusion et/ou la cohésion sociale, il va forcément suivre la réalisation de ses objectifs dans ces domaines en mettant en évidence sa contribution à l'atténuation des principales causes ou moteurs de conflit, d'exclusion et d'inégalités de genre. Cependant, il est toujours possible que ses interventions produisent des effets inattendus (positifs et/ou négatifs). Par conséquent, il faut toujours être attentifs à ces résultats imprévus afin de s'assurer que l'intervention ne nuit pas par inadvertance, et d'apporter des ajustements ou adaptations pour avoir encore plus d'impact positif.

Ainsi, tout projet devrait avoir ce regard critique sur ses propres interventions. Le degré de prise en compte des thématiques de sensibilité au conflit et d'EGIS au sein d'un projet peut se résumer dans le schéma suivant :

Suivi-évaluation selon le continuum EGIS/GPSC

	Intervention Genre et conflit « aveugle »	Intervention Genre et conflit « sensible »	Intervention « pour » l'égalité de genre, l'inclusion et la cohésion sociale
Focus	La réalisation des résultats attendus	La prise en compte des résultats imprévus/inattendus Accent accru sur le suivi	La réalisation des objectifs d'égalité de genre, d'inclusion et de cohésion sociale ET les résultats imprévus
But	Améliorer l'atteinte des changements visés	S'assurer que l'intervention ne fait pas de mal (et contribue à la paix, l'inclusion et l'égalité de genre si possible)	Améliorer la contribution de l'intervention à l'égalité de genre, l'inclusion et la cohésion sociale ET s'assurer que l'intervention ne nuit pas
Contribution	Ignore les éventuelles contributions de l'intervention à la paix, l'inclusion et l'égalité de genre et risque de nuire	Examine toute contribution à la paix, l'inclusion et l'égalité de genre	Examine si une intervention affecte les principales causes ou moteurs du conflit, d'exclusion et d'inégalités de genre

Il est utile que les projets se situent sur ce continuum par rapport à leurs ambitions EGIS/GPSC et leurs pratiques de suivi-évaluation. Sur les six projets participants à l'atelier 6 au Burkina Faso, cinq estiment que leurs interventions visent un changement vers plus d'égalité de genre, d'inclusion et de cohésion sociale et aucun ne se considère comme « aveugle » à l'EGIS et au conflit. En effet, tous visent au moins un changement lié à l'un de ces deux objectifs.

Objectifs vers l'EGIS et la sensibilité au conflit – Projets SNV au Burkina Faso

MOPSS :

- EGIS : Les entreprises, les coopératives et les groupements ont accès à de nouveaux marchés urbains et à des appuis en faveur des femmes et des jeunes.
- SC : Les exploitations des ménages agro-pastoraux et pastoraux et des communautés d'accueil prennent des mesures appropriées pour améliorer la prévention et la gestion constructive des conflits communautaires en lien avec la mobilité pastorale.

ECDD

- EGIS : Implication systématique de toutes les couches sociales dans la mise en œuvre des activités du projet au sein des comités locaux de l'eau (CLE) : ingénierie sociale, rencontres, travaux de réalisation des forages.
- SC : Les usagers sollicitent les mécanismes endogènes pour la résolution de leurs différends.

PGLRF

- EGIS : Des entreprises forestières locales (EF) développent des chaînes de valeur de produits forestiers non ligneux au niveau régional – sachant que ces produits, dont le karité, sont exploités par une majorité de femmes.
- SC : Le développement des outils pertinents maîtrisables par les acteurs du niveau communautaire, communal pour la gestion consensuelle des ressources forestières locales.

MODHEM+/DDC

- EGIS : Gestion apaisée, équitable et participative des ressources pastorales
- SC : Renforcement des capacités de dialogue des parties prenantes

5.5 Les principes de suivi-évaluation sensible au conflit

Il faut désormais suivre plusieurs éléments : l'évolution du contexte, les résultats de l'action désagregés en fonction des dynamiques d'acteurs, et les effets de notre intervention sur la cohésion sociale. Même le suivi peut nuire car c'est une intervention en soi : on sélectionne des personnes à interviewer (cela peut les mettre en danger, créer des frustrations pour ceux qui ne sont jamais interviewés) et les personnes peuvent être fatiguées d'être enquêtées alors qu'elles ont besoin de se nourrir, etc.

Le suivi-évaluation sensible au conflit se décline en quatre éléments, avec des indicateurs correspondants.

1. Le suivi-évaluation du contexte de cohésion sociale :

- Exemple : Quel est le niveau de tension entre agriculteurs et éleveurs concernant l'accès à la terre et aux moyens de subsistance ?
- Indicateurs :
- # d'incidents de conflits agriculteurs/éleveurs
- % qui signalent des tensions agriculteurs/éleveurs dans la zone cible

2. Le suivi-évaluation des effets du contexte sur l'intervention

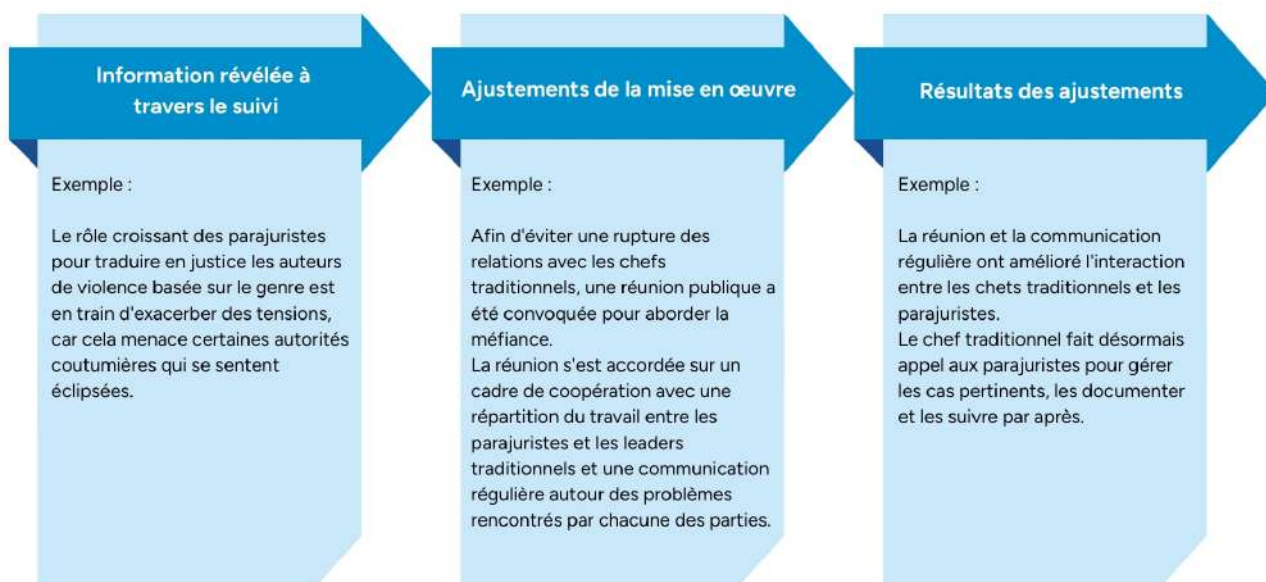
- Exemple : Le personnel du projet est-il en mesure de se rendre dans toutes les zones du projet ?
- Indicateurs :
- # missions reportées à cause d'incidents sécuritaires
- % des communes d'intervention accessibles

3. Le suivi-évaluation des effets de l'intervention sur le contexte de cohésion sociale

- Exemple : Dans quelle mesure le projet est-il perçu comme bénéficiant aux éleveurs plutôt qu'aux agriculteurs (et renforçant les lignes de division) ?
- Indicateurs :
- % d'agriculteurs et d'éleveurs qui perçoivent le projet comme bénéficiant aux deux communautés (ventilé par groupe et par bénéficiaire/non bénéficiaire)

4. Le suivi évaluation du processus d'adaptation pour minimiser les effets négatifs et maximiser les effets positifs : quels ont été les effets des mesures correctives apportées ? (Exemple ci-dessous)

Information - Adaptation - Résultats



Enfin, il est important de veiller à ce que le processus de suivi-évaluation lors de la collecte de données, des enquêtes par exemple, ne crée ou n'accentue pas les tensions.

Les projets doivent être particulièrement attentifs aux aspects suivants :

- **Les ressources** du projet peuvent avoir un impact positif en sauvant des vies, en créant des emplois pour renforcer la résilience ou bien en rassemblant des acteurs antagonistes autour de la gestion d'une nouvelle ressource. Cependant, elles peuvent aussi créer une concurrence malsaine entre les acteurs locaux et encourager la dépendance à l'aide en n'assurant pas la durabilité.
- Le projet peut saper ou renforcer les **structures de gouvernance locales** : comités de l'eau, commissions foncières, comités de gestion de la transhumance, agribusiness clusters etc.
- **Les messages éthiques** positifs incluent la façon dont le projet considère toutes les parties prenantes comme importantes en faisant preuve d'inclusion. Cependant, des messages négatifs sont communiqués si le projet crée ou favorise des élites, renforçant ainsi les inégalités existantes.

Il faut aussi noter que :

- Plus le conflit est ouvert, moins l'information fiable circule (peur, diffusion incontrôlée sur les réseaux sociaux). La mise en place de circuits informels solides et sécurisés devient cruciale, et la sécurité des personnes devient prioritaire.
- En tant que partie-prenante du contexte, nos lectures des choses sont-elles mêmes biaisées par nos expériences, croyances, pensées, influences, etc. Il est donc important de maîtriser nos préjugés/stéréotypes des acteurs et actrices dans notre contexte d'intervention.
- On préfère souvent entendre et dire que « tout s'est bien passé », alors que l'approche sensible au conflit appelle à valoriser que « le contexte a changé et on a réussi à s'adapter pour ne pas nuire ». C'est un changement de point de vue.

Les codes de bonne conduite des organisations offrent des orientations sur les conduites à tenir avec les partenaires ou les groupes d'impact. Une réflexion individuelle peut être menée au sein des équipes pour ancrer les comportements responsables à tenir, surtout en cas de contextes déjà fragilisés.

5.6 Indicateurs, EGIS et sensibilité au conflit

Un système de suivi-évaluation est habituellement bâti pour suivre les changements et l'atteinte des résultats décrits dans le cadre logique et la théorie du changement du projet. Tout système de suivi-évaluation genre et conflit-sensible devrait comporter

des indicateurs d'une part pour mesurer l'atteinte des résultats vers plus d'égalité de genre, d'inclusion et de cohésion sociale et d'autre part, pour suivre les interactions entre le contexte et les interventions du projet.

La collecte d'informations précises (statistiques) sur les populations cibles permettent d'établir une situation de référence. **Les indicateurs quantitatifs** qui s'expriment de différentes manières (pourcentage, proportion, score moyen, etc.) permettent de suivre et d'évaluer l'atteinte des résultats. Les données sont collectées par les équipes et les partenaires terrain à l'aide d'outils, d'enquêtes etc. et centralisées dans le système de Suivi-Evaluation-Apprentissage (SEA). Le suivi du changement peut être étayé par des données et **des indicateurs qualitatifs**, qui s'appuient sur les observations, des perceptions, et des jugements. Ils visent à comprendre les changements dans les attitudes, croyances, motivations et comportements des différents acteurs et actrices. Ces données sont recueillies à travers des entretiens, des focus groupes, ou à travers le recueil de témoignages ou d'histoires significatives.

Dans l'optique d'une gestion adaptative, un suivi régulier devrait également permettre de révéler les impacts inattendus/imprévus de l'intervention sur le contexte d'une part et du contexte sur la performance du projet d'autre part afin de prendre des mesures correctives pour minimiser les impacts négatifs et maximiser les impacts positifs.

Indicateurs pour le suivi de l'EGIS

Il existe deux types d'indicateurs pour mesurer les résultats vers plus d'EGIS :

- **Les indicateurs sexo-spécifiques** sont particuliers aux femmes ou aux hommes : par ex., le taux de mortalité maternelle, le taux de fécondité pour les femmes, ou l'incidence de cancers de la prostate chez les hommes.
- **Les données désagrégées** sont des statistiques séparant les informations par genres, âge, groupes ethniques, catégorie socio-professionnelle.

Les indicateurs peuvent être désagrégés en fonction de l'âge, du sexe, de la catégorie socio-professionnelle ou autre facteur de vulnérabilité pertinent au contexte à un moment T dans la durée de vie du projet. On comparera les écarts entre une catégorie de personnes vulnérables ou exclues et le reste de la population ciblée par le projet. L'objectif étant de réduire, voire d'éliminer ces inégalités.

Indicateurs et GPSC

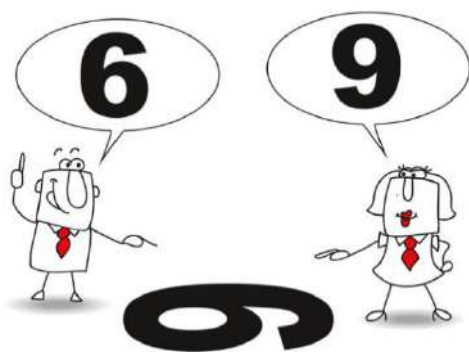
Les indicateurs standards peuvent fournir des données utiles pour identifier à la fois les changements dans le contexte de conflit, ainsi que les interactions entre le projet et le contexte. Cependant, ils ne sont pas une panacée :

- Les indicateurs sont conçus a priori et se concentrent sur le changement visé/attendu. Ils sont donc peu susceptibles de saisir l'imprévu.
- Les indicateurs peuvent aider à identifier si un problème de sensibilité au conflit existe, mais ils ne seront pas suffisants pour déterminer la causalité, ni identifier les actions pour atténuer le problème. Le raisonnement est le même en cas d'inégalités de genre ou de discriminations accrues.

La désagrégation par groupe ou par aire géographique peut permettre aux indicateurs standards de fournir des informations sur les effets distributifs potentiels d'une stratégie et mettre en évidence les effets négatifs potentiels : par exemple, un groupe profite au détriment d'un autre.

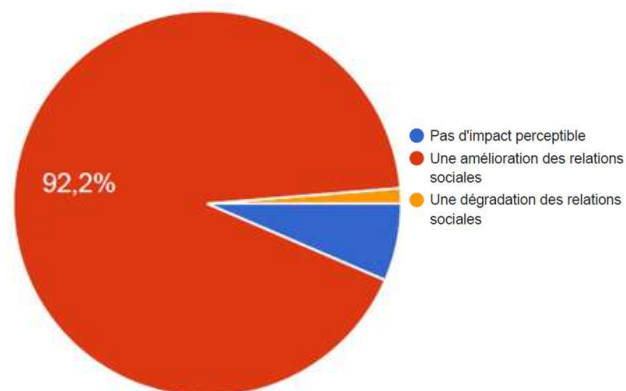
Indicateurs basés sur les perceptions

- Connaître les perceptions des différentes parties prenantes est essentiel pour comprendre les effets du projet sur le conflit, l'inclusion et les rôles/reactions de genre.
- Les indicateurs de perception permettent de déterminer dans quelle mesure les résultats sont source de griefs et/ou aggravent les inégalités.
- Les données sur les perceptions reflètent la façon dont les changements personnel, relationnel, structurel et culturel sont perçus par les différents groupes.



Exemple : Enquête sur les impacts des activités du MOPSS sur les relations sociales des jeunes entrepreneur-es.

- Quel a été l'impact de l'accompagnement du MOPSS sur les relations sociales au sein de votre ménage ?
- Qu'est-ce qui a changé au sein de votre ménage en matière de relations/ tensions sociales ?



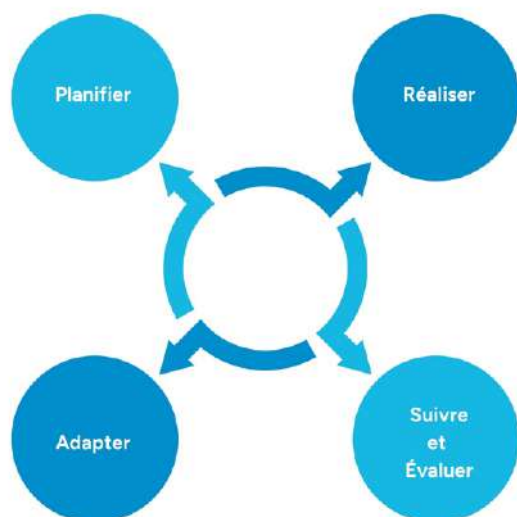
L'enquête a ciblé les jeunes entrepreneur-es seulement. Il serait intéressant de savoir si les perceptions des autres membres de leur ménage sont concordantes ou discordantes.

Exemples d'indicateurs EGIS et de sensibilité au conflit proposés par quelques projets de SNV au Burkina Faso :

Indicateurs	PGLRF	MODHEM+/DDC	RESCOM	MOPSS	ECDD
Évolution du contexte de cohésion/conflit	Nombre de communes d'intervention affectées par la crise sécuritaire	# Conflits agriculteurs-éleveurs dans les régions d'intervention du programme	Degré d'acceptation des PDI par les communautés hôtes	Nombre de décisions prises pour ou contre la mobilité pastorale transfrontalière et interne	% de conflits au sein des usagers liés à la ressource en eau
Impact du contexte sur le projet	Nombre d'entreprises forestières villageoises ayant accès aux ressources forestières	Nombre de missions terrain reportées Nombre de communes inaccessibles	% des activités non réalisées dans les délais à cause du contexte d'insécurité	Nombre de communes inaccessibles Nombre d'activités délocalisées ou reportées à cause de l'insécurité	% des activités délocalisées ou modifiées en raison du contexte dans les communautés d'intervention
Impact du projet sur le contexte de cohésion	Nombre de structures de gestion des zones forestières fonctionnelles Perception des communautés sur leur niveau d'implication dans la gestion des ressources forestières	Niveau d'appréciation du paiement mobile par les partenaires du projet (désagrégué par sexe et âge) Perceptions sur la contribution du projet à la résolution des conflits (désagrégué selon les catégories socioprofessionnelles)	% des hommes, femmes, jeunes, PDI et hôtes ayant confiance dans leurs relations avec les autres membres de la communauté	Nombre et % de ménages de pasteur-es et agro-pasteur-es vulnérables, par sexe et âge utilisant les services de protection et de gestion constructive des conflits % des ménages satisfaits de la prise en compte des besoins de leur groupe d'appartenance	% des usagers désagrégué par sexe, âge, percevant que le projet contribue à la gestion pacifique et équitable de la ressource en eau
Impact du projet sur l'EGIS	Nombre d'entreprises forestières villageoises créées ou consolidées (désagréguées par sexe et âge)	Proportion des femmes qui participent aux cadres locaux de concertation pastoralisme & gestion des ressources naturelles	% des ménages (hôtes, PDI), y inclus ceux dirigés par des femmes/des jeunes ayant augmenté leur revenu grâce à de nouveaux emplois et à l'accès au marché	Nombres de MPME dirigées par des femmes performantes impliquées dans la production, le commerce et la consommation durable des denrées alimentaires	% de représentativité des usagers dans les postes à responsabilité au sein des CLE Nombre ou % de femmes occupant un poste à responsabilité au sein des CLE

5.7 Outils pour un suivi-évaluation des changements non prévus et une gestion adaptative

Le suivi-évaluation sensible à l'EGIS et au conflit accorde une attention particulière aux changements inattendus car ces informations sont essentielles pour alimenter la **gestion adaptative**.



En effet, le contexte est dynamique et évolue pendant la période de mise en œuvre. Son évolution peut influencer la faisabilité et la pertinence du projet.

Les changements constatés par le dispositif de suivi-évaluation peuvent révéler des effets inattendus - positifs et/ou négatifs voulus ou non voulus. Ces impacts, difficiles à saisir et à attribuer au projet nécessitent l'introduction de mesures pour minimiser les impacts négatifs et maximiser les impacts positifs.

Pour ce faire, il faut d'abord pouvoir sortir du côté linéaire et prévisible du cadre logique et adopter des méthodes de suivi-évaluation plus qualitatives et systémiques. Cela requiert un réel changement de paradigme.



Cette orientation, ce changement sont particulièrement pertinents dans les contextes changeants et fragiles qui nécessitent une adaptation constante. C'est également vrai dans un contexte social où on ignore comment les différents acteurs réagiront à nos interventions.

L'approche est basée sur l'abduction : un type de raisonnement consistant à établir la cause la plus vraisemblable d'un fait constaté et affirmer comme hypothèse de travail que le fait en question résulte probablement de cette cause.

C'est un processus participatif impliquant les acteurs centraux et contributeurs favorisant l'apprentissage, la réflexion, le renforcement des capacités et l'autonomisation. C'est un outil d'aide à la décision.

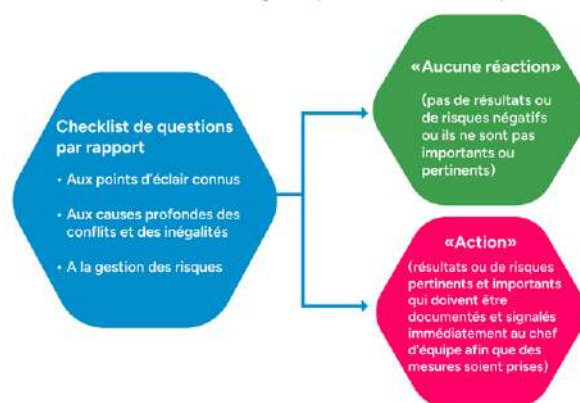
Les outils suivants sont intéressants à cet égard :

- checklist des effets négatifs potentiels et des risques ;
- les mécanismes de feedback et de plainte (MFP)
- les scénarios ;
- la cartographie des incidences ;
- la méthodologie du changement le plus significatif.

5.7.1 Liste de vérification des effets négatifs potentiels et des risques

Cette méthode implique l'examen régulier d'un ensemble de questions, mais sans l'établissement formel d'une base de référence ou d'une collecte formelle de données. Les questions portent sur les effets négatifs potentiels et les risques possibles, y compris les risques pour la sécurité des équipes, des partenaires et des groupes d'impact.

Checklist des effets négatifs potentiels et des risques



Exemples de questions par rapport **aux points de tension** :

- Les critères de ciblage coïncident-ils avec les lignes de division d'un groupe ethnique, économique, religieux ou politique spécifique ? Quelles tensions existent concernant le ciblage ?

- Existe-t-il des perceptions de partialité dans la distribution de l'aide ou des services du projet ?
- Y a-t-il des façons dont notre programmation s'est retrouvée empêtrée dans un conflit au sujet des revendications territoriales ou foncières ?
- Quelles normes culturelles sont remises en question par l'intervention ? Qui soutient ces changements et qui s'y oppose ?
- Représentons-nous un groupe particulier dans le conflit ? Représentons-nous nos idéaux en matière de genre et d'inclusion sociale ?
- Comment nos achats affectent-ils l'économie locale ? Comment cela affecte-t-il le conflit et/ou les inégalités de genre ?

Exemples de questions par rapport **aux causes profondes des conflits et inégalités** :

- Les revendications et le contrôle du groupe X sur les ressources ont-ils été renforcés ou légitimisés grâce au projet ?
- Le travail avec les communautés de personnes déplacées a-t-il légitimé ou contribué à rendre permanent leur mouvement forcé ? Comment cela affecte-t-il leurs relations avec les communautés hôtes ?
- Les pratiques de corruption ont-elles été renforcées par le projet, ou des pratiques de bonne gouvernance ont-elles été utilisées et démontrées ?

Exemples de questions par rapport **à la gestion des risques** :

- Des biens du projet ont-ils été détruits ou pillés ?
- Les infrastructures réalisées par le projet ont-elles été abandonnées, vandalisées ou détruites ?
- Y a-t-il eu une efficacité ou une efficience réduite ?
- La couverture du projet a-t-elle été restreinte ?
- Les liens avec les parties prenantes et la coordination du projet ont-ils été affectés ?
- Y a-t-il eu des impacts sur la réputation des intervenants ?

5.7.2 Mécanismes de feedback et de plainte

Ces mécanismes sont utilisés pour recueillir les commentaires des communautés, pour démontrer la redevabilité envers les bénéficiaires et pour éclairer la réorientation du projet au besoin. Ils peuvent fournir des données utiles en temps réel pour mettre en évidence les points de tension et comment le projet contribue au conflit ou aux inégalités sociales. Les utilisateurs-trices du mécanisme de plaintes doivent savoir comment le retour d'information est traité et recevoir une réponse détaillant le traitement et la suite donnée à leur plainte : modification des interventions, par exemple dans la sélection des groupes d'impact, des enquêtes sur les plaintes sensibles, etc.

Réception et gestion d'une plainte – Exemple du PGLRF au Burkina Faso

Le Projet de gouvernance locale des ressources forestières (PGLRF) est mis en œuvre par le consortium [TREE AID](#) (lead), SNV et [UNCDF](#), dans 20 communes du pays. SNV contribue à l'objectif trois, à savoir la valorisation des produits forestiers non ligneux (PFNL), et le karité en particulier, pour l'autonomisation économique des collectrices et transformatrices. Le processus d'appui se fait à travers les sensibilisations des villages riverains autour des massifs forestiers, l'accompagnement des organisations en vue de leur formalisation selon l'acte [OHADA](#)³⁷, le renforcement de capacités et l'appui financier pour permettre aux entreprises forestières villageoises (EFV), premier niveau de structuration, d'accéder au marché à travers leur plan de développement d'entreprise (PDE), les plans de développement des faïtières (PDF), l'accompagnement à travers les réalisations d'unités de transformation et de magasins de stockage des PFNL (karité, liane etc...) et l'accompagnement à la certification biologique des PFNL. La porte d'entrée de toutes ces interventions demeure la commune.

Pour l'appui financier aux EFV, le processus est le suivant :

- Accompagnement dans la rédaction des PDE.
- Communiqué radiophonique de la chambre régionale d'agriculture (CRA) en plusieurs langues pendant une semaine au minimum.
- Mise en place d'un comité de sélection constitué de la mairie, la CRA, les services de l'environnement, les CTC, les centres de ressources en entrepreneuriat rural (CREER), l'équipe SNV, puis la définition et la validation des critères de sélection.
- Dépôt des dossiers de candidature des PDE à la mairie.
- Tenue du comité de sélection des PDE.
- Sélection des PDE, affichage des résultats.

³⁷ Acte pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique

- Signature d'une convention de cofinancement entre l'EFV et SNV pour la gestion de la subvention.
- Financement (formation en gestion, ouverture de compte, remise du chèque par la mairie, accompagnement et suivi pour la reconstitution du fonds de roulement).

Après la sélection des PDE dans une commune, l'équipe SNV a reçu une lettre du préfet assurant les affaires courantes de la mairie, signalant le mécontentement du village X, dont le PDE est arrivé en troisième position lors de la sélection, avant publication des résultats. Le motif de la plainte était que les deux premières EFV retenues appartiennent à la même famille. En réponse à la plainte, l'équipe SNV a rédigé une lettre de réponse pour expliquer le processus, en recadrant certaines informations incohérentes et en joignant tous les fichiers partagés depuis le début du processus. Une rencontre d'échanges et d'harmonisation des points de vue a été organisée avec les acteurs impliqués à Ouahigouya. La plainte a été gérée et résolue par le comité de sélection et un représentant des plaignants. Un consensus a été trouvé à la suite de la proposition du préfet, qui consistait à remplacer l'une des EFV retenue initialement par celle du village X, et ce avant la publication des résultats.

Leçons tirées

En dépit d'un processus participatif, la fuite d'information sur les résultats de la sélection par les membres du comité avant leur publication démontre une insuffisance. A l'avenir, les points d'attention suivants doivent être suivis pour éviter les litiges pouvant mener à des conflits :

- approfondir la recherche d'information sur les EFV pour éviter ce genre de situation ;
- faire signer des documents de confidentialité et de conflit d'intérêt par les membres des comités de sélection pour éviter les fuites d'information avant la diffusion des résultats ;
- communiquer suffisamment sur le processus de sélection et être flexible (triangler toutes les informations reçues) pour éviter les conflits ;
- insister auprès de tous les acteurs terrain sur la commune comme point d'entrée du projet ;
- améliorer la communication sur ce type de processus entre les membres du consortium ;
- informer la hiérarchie sur le processus et demander l'avis des experts en gestion de conflits en cas de plainte pour une meilleure évaluation et adoption de stratégie de résolution de la situation.

5.7.3 Les scénarios

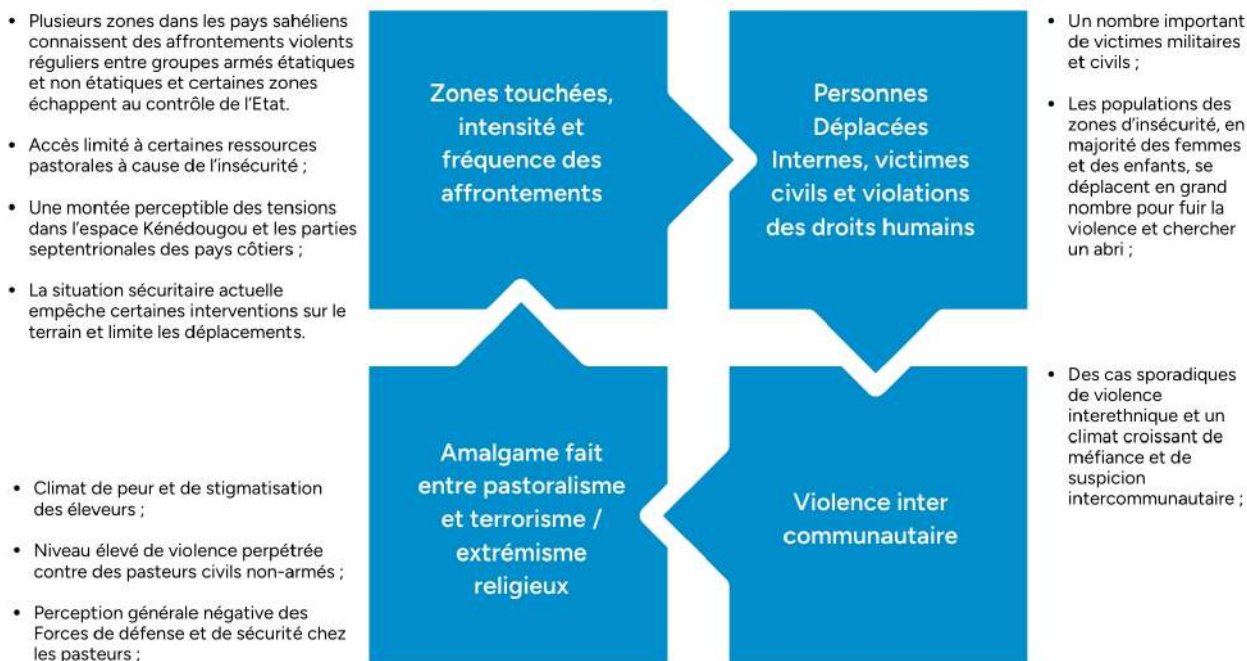
Dans un contexte incertain et instable, il est nécessaire d'anticiper des futurs possibles et de préparer ceux-ci dans le présent. Les scénarios offrent un moyen de contrôler si les décisions stratégiques et opérationnelles restent pertinentes. L'examen régulier de ces scénarios permet de décider si les plans opérationnels ou stratégiques doivent être révisés.

Partant de l'analyse initiale du contexte, il s'agit de se poser deux questions :

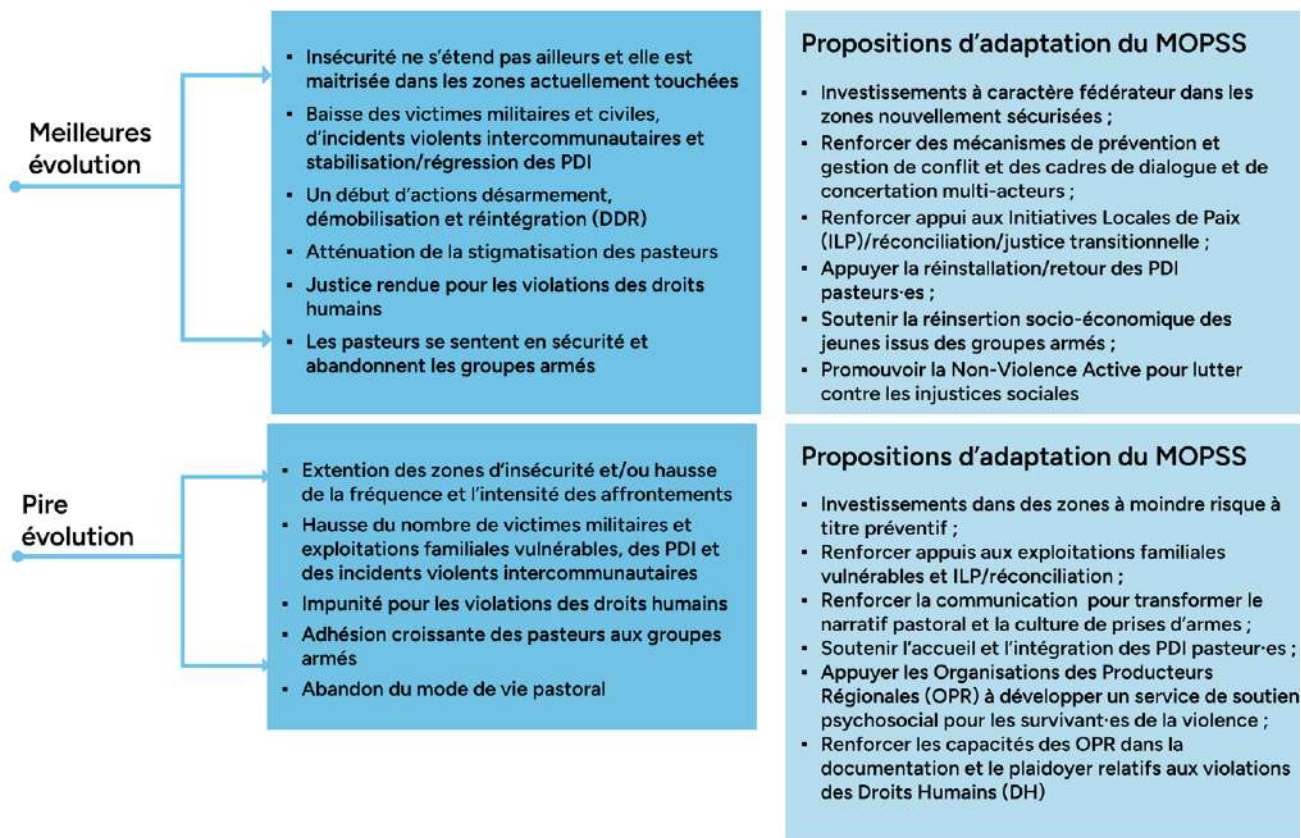
- Comment le contexte pourrait-il évoluer (positivement et négativement) ?
- Si ces évolutions arrivaient, comment le projet pourrait-il s'adapter pour rester pertinent et efficace ?

Exemple de scénario développé dans le cadre du projet MOPSS

Contexte départ - Insécurité et violence armée



Scénario relatif à l'insécurité et la violence armée



5.7.4 Révision de la théorie du changement

Une révision de la théorie du changement peut mettre en lumière non seulement les interventions inefficaces, mais aussi les cas où les projets contribuent par inadvertance aux conflits ou aux inégalités de genre. Le processus implique un examen attentif de tous les résultats escomptés et de leurs théories de changement correspondantes.

Les questions directrices sont les suivantes :

- Comment la théorie du changement contribue-t-elle aux résultats connexes dans la hiérarchie des résultats ?
- Quelle est la preuve du résultat obtenu ?
- Les activités et les résultats de niveau inférieur ont-ils effectivement conduit aux résultats attendus au niveau supérieur ?
- Y a-t-il eu des changements de contexte ?
- Quels autres facteurs externes auraient pu contribuer au résultat ?
- Qu'est-ce qui aurait pu rendre cette théorie du changement et/ou les résultats plus réussis ?

5.7.5 La cartographie des incidences

La cartographie des incidences est une méthode de planification et de suivi et évaluation. Elle est basée sur une projection positive du changement souhaité en termes de vision et de mission et des changements induits ou incidences que cela nécessite chez les partenaires directs de l'intervention (les partenaires limitrophes). Les incidences sont les modifications du comportement, des relations, des activités ou des agissements de personnes, de groupes et d'organisations avec lesquels une intervention de développement travaille directement.

La cartographie des incidences permet à une intervention de prendre la mesure de son influence sur la progression du changement. Elle peut se faire de manière **prospective**, en suivant et mesurant la progression de changements prédéfinis ou signaux qui caractérisent la réalisation graduelle des changements visés sur les partenaires directs à l'aide de marqueurs de progrès.

Exemples de marqueurs de progrès



Source: Projet EJASA, SNV Bénin

Elle peut également se faire de manière **rétrospective**, par exemple en ateliers réunissant l'équipe projet et les partenaires directs, en évaluant les changements obtenus par domaines de changement et acteurs et actrices concernés, leur pertinence en lien avec les objectifs du projet et la contribution du projet afin de

tirer des leçons. On parle à ce moment-là de « récolte des incidences ». Elle aide aussi à repenser et adapter les stratégies d'action et les pratiques organisationnelles, par exemple, vers plus d'égalité dans les relations homme femme, un meilleur accès aux ressources et un partage des tâches, etc.

La cartographie des incidences



Source : *Agir pour le changement : guide méthodologique pour accompagner des processus de changement complexe : analyser, planifier, suivre et évaluer.* (F3E/COTA Avril 2014)

5.7.6 La méthodologie du changement le plus significatif (CPS)

Il s'agit d'une forme de suivi et évaluation participative, impliquant plusieurs personnes dans le choix des types de changements à enregistrer et dans l'analyse des données. La méthodologie du CPS n'utilise pas d'indicateurs prédéfinis (surtout ceux qui doivent être comptés et mesurés). Elle consiste à collecter des « histoires » auprès des partenaires ou groupes d'impact sur qui a fait quoi, quand et pourquoi et les raisons pour lesquelles c'était significatif.

Les récits sont induits par une question incitative: « Durant les derniers mois, quels ont été les changements les plus significatifs [préciser dans quel domaine], selon vous ? » et peuvent être recueillis dans le cadre d'entretiens, de réunions, de focus groupes. Ces récits sont recueillis par les équipes de l'intervention ou par des évaluateurs externes. Les histoires sont partagées avec les partenaires ou groupes d'impact pour validation, puis sélectionnées à travers un processus itératif, pour n'en retenir que les plus significatives.



Méthodologie du CPS 1

Source : Guide F3E, avril 2014 - Voir aussi Rick Davis et Jess Dart, *La technique du changement le plus significatif*, Avril 2005

5.8 Bonnes pratiques

Une réflexion sur les bonnes pratiques en matière de suivi-évaluation genre et conflit-sensible peut être menée en équipe. Les points à retenir sont les suivants :

Pour l'égalité de genre et l'inclusion sociale (EGIS) :

- **Intégrer systématiquement des cibles claires, réalistes et suffisamment ambitieuses dans les changements attendus** : % de femmes, de jeunes sur la population visée. Une cible doit être définie pour chaque groupe vulnérable.
- **Définir des résultats attendus, mesurables par rapport à l'EGIS** : par exemple réduction des inégalités dans un secteur précis, meilleur accès aux ressources et aux services, plus d'autonomie, capacité d'influence et pouvoir décisionnel, etc.
- Intégrer ces domaines de changement dans le cadre logique, la Théorie de Changement (TOC).
- **Définir des changements souhaités (qualitatifs) auprès d'un acteur en particulier** : par ex. partage plus équilibré des tâches et des prises de décision au sein d'un ménage, services (conseil agricole, financiers) mieux adaptés aux besoins, contraintes, intérêts des femmes et des jeunes, politiques et réglementations plus favorables en faveur de ces publics, etc.
- **Prévoir des indicateurs désagrégés et sexospécifiques** de manière systématique, dans tous les niveaux de résultats attendus.

- **Développer des outils spécifiques pour suivre ce changement** : par ex. l'outil de mesure d'autonomisation des femmes (WEAI).
- **Prévoir des méthodologies et indicateurs qualitatifs** (marqueurs de progrès ou CPS) pour suivre certains changements : attitudes, comportements, relations, etc.

Pour la sensibilité au conflit (SC) :

- Il n'est **pas nécessaire ou faisable de démontrer l'attribution** dans l'évaluation du degré de sensibilité au conflit d'une intervention : démontrer la contribution est suffisant.
- Pour la sensibilité au conflit, il est important de **comprendre les mécanismes de causalité** à la fois pour décider comment atténuer les effets négatifs et pour améliorer les pratiques futures.
- Les indicateurs sont utiles pour surveiller la SC mais ne sont pas la seule source d'informations ou de preuves. **Les indicateurs ne sont pas adaptés pour identifier les conséquences involontaires et imprévues.**
- Pour identifier les effets involontaires et imprévus d'un programme, **une enquête ouverte avec une gamme de groupes ciblés et non ciblés** est appropriée (ex. par un mécanisme de feedback/ rétroaction plus ouvert).
- Il est important de **suivre les résultats des adaptations faites** pour minimiser les effets négatifs et maximiser les effets positifs.

BIBLIOGRAPHIE

APESS, DDC et Swisspeace, *Manuel de formation - Gestion des Programmes Sensibles au Conflit (GPSC)*, élaboré dans le cadre du programme éducation et formation professionnelle (PREPP), 2014.

Association Adéquations, *Fiche 4. Grilles méthodologiques du genre - Le cadre d'analyse de Harvard*, novembre 2009, <http://www.adequations.org/spip.php?article1267> (consulté le 20 juin 2025).

Baialieva M. et Botoeva A., *What works for conflict-and gender-sensitive media campaigns: case study from Central Asia*, Women and Girls Empowered (WAGE) consortium and Search for Common Ground (SFCG), October 2023, <https://reliefweb.int/report/kazakhstan/what-works-conflict-and-gender-sensitive-media-campaigns-case-study-central-asia-october-2023> (consulté le 20 juin 2025).

CARE/International Centre for Research on Women (ICRW), *Trousse à outils pour l'apprentissage et l'action sur le genre et la sexualité*, élaboré dans le cadre de l'Initiative « Inner Spaces Outer Faces (ISOFI) », 2007, <https://the-compassforsbc.org/wp-content/uploads/ISOFI20Toolkit20Eng20and20FR.pdf> (consulté le 20 juin 2025).

CARE, *Engaging men and boys for gender equality – guidance note*, 2021, https://www.care.org/wp-content/uploads/2023/07/EMB-Guidance-Note_Dec2021_EN.pdf (consulté le 20 juin 2025).

Catholic Agency for Overseas Development (CAFOD), *Advocating in and on conflict situations: A quick guide to effective conflict advocacy*, https://assets.ctfassets.net/vy3axnuecuwj/be3cd3c442389da65fbb24eb4db860f-8f9cf0c05582c61d8adf59eb6776c8ccf/3197951f1eb21906867675943af113f4/conflict_advocacy_media_guide.pdf (consulté le 20 juin 2025).

Crisis Group, *Genre et conflit : comprendre l'insécurité au Sahel*, podcast Afrique 360°, Saison 1, Ep. 7 du 8 mars 2024, <https://shows.acast.com/65131cd84813640011b08553/65eb3ae355ff890017f2cade> (consulté le 20 juin 2025).

Davies R. et Dart J., *La technique du changement le plus significatif*, Avril 2005, https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSG_Guide/Franch_translation_of_MSC_Guide.pdf (consulté le 20 juin 2025).

de Reviers B. et Hadjaj-Castro H., *Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : analyser, planifier, suivre et évaluer*, Les collections de F3E, Hors-série n°10, Avril 2014, https://reseau3e.org/wp-content/uploads/guide_chgmt_f3e_cota_web.pdf (consulté le 20 juin 2025).

Dembélé M.D., Herrera A.D. et Legacé H., *Masculinités positives – Livret de formation 2 : Stratégies pour allier les hommes à l'égalité pour toutes et tous*, Affaires mondiales Canada et Centre canadien d'étude et de coopération internationale (CECI) dans le cadre du projet Justice, prévention et réconciliation (JUPREC), https://ceci.org/uploads/Import/juprec-02-masculinites-positives-270618_2024-03-06-162938_hptj.pdf (consulté le 20 juin 2025).

Eckman A., Jain A., Degnan Kambou S., Bartel D., et Crownover J., *Exploring dimensions of masculinity and violence*, Western Balkan Gender-based Violence Prevention Initiative, CARE et International Centre for Research on Women (ICRW), March-Avril 2007, <https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2016/10/Exploring-Dimensions-of-Masculinity-and-Violence.pdf> (consulté le 20 juin 2025).

Gender Practitioners Collaborative, *Minimum Standards for Mainstreaming Gender Equality*, 2017, <https://genderstandards.org/standards/> (consulté le 20 juin 2025).

Howard R., *Pour un journalisme sensible aux conflits*, IMS/IMPACS, avril 2004, <https://www.mediasupport.org/wp-content/uploads/2004/04/ims-csj-handbook-FR-2004.pdf> (consulté le 20 juin 2025).

Nations Unies, *Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CE-DEF)*, Recueil des traités volume 1249, 1981, <https://treaties.un.org/doc/Publication/UNTS/Volume%201249/volume-1249-I-20378-French.pdf> (consulté le 20 juin 2025).

Nations Unies, *Déclaration sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes*, A/RES/48/104 du 20 décembre 1993, https://www.unodc.org/pdf/compendium/compendium_2006_fr_part_03_03.pdf (consulté le 20 juin 2025).

Nations Unies, *Initiative des Nations Unies contre la violence sexuelle en temps de conflit (« UN Action »)*, lancée en 2007, <https://www.stoprapenow.org/uploads/aboutdownloads/1456165250.pdf> (consulté le 20 juin 2025).

OXFAM, *Guide pratique de sensibilité au conflit à l'usage des partenaires d'OXFAM - Vers des interventions plus sûres*, octobre 2022.

Projet Pastoralisme et Stabilité au Sahel et dans la Corne d'Afrique (PASSHA), *Sensibilité et Prévention des Conflits (SPC) dans des projets de développement du secteur élevage en zone pastorale subsaharienne – Guide pratique*, 2017, https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/GuidePratique.vFR_201117.pdf (consulté le 20 juin 2025).

Projet Elevages et pastoralisme intégrés et sécurisés en Afrique de l'Ouest (PEPISAO), *Sensibilité et Prévention des Conflits (SPC) Cahier de terrain*, CILSS/CEDEAO, 2023, <https://bibliocilss.pariis.net/s/bibnum-cilss/item/5295> (consulté le 20 juin 2025).

Pulerwitz J. et Barker G., *Measuring Attitudes toward Gender Norms among Young Men in Brazil - Development and Psychometric Evaluation of the GEM Scale*, Men and Masculinities Volume 10 Number 3, April 2008 pp322-338, https://www.lazoblanco.org/wp-content/uploads/2013/08manual/bibliog/material_masculinidades_0321.pdf (consulté le 20 juin 2025).

Réseau Billital Maroobé (RBM) et partenaires, *Entendre la voix des éleveurs au Sahel et en Afrique de l'Ouest : quel avenir pour le pastoralisme face à l'insécurité et ses impacts ? Rapport de synthèse*, juillet 2021, <https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/Edited-Rapport-Synthetique-Patoralisme-et-Insecurite-au-Sahel-et-en-Afrique-de-lOuest-RBM.pdf> (consulté le 20 juin 2025).

Réseau Billital Maroobé (RBM) et partenaires, *Entendre la voix des éleveurs au Sahel et en Afrique de l'Ouest : quel avenir pour le pastoralisme face à l'insécurité et ses impacts ?* septembre 2021, <https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/Edited-Rapport-Etude-Avenir-du-pastoralisme-face-a-linsecurite-RBM.pdf> (consulté le 20 juin 2025).

Réseau Billital Maroobé (RBM), *La Mosaïque des femmes pasteuses – Leçons de leadership féminin offertes par 350 femmes et hommes du milieu pastoral au Sahel et en Afrique de l'Ouest*, 2024, <https://maroobe.com/wp-content/uploads/2025/03/La-Mosaïque-des-Femmes-Pasteurs-final.pdf> (consulté le 20 juin 2025).

Senders A., Lentink A., Vanderschaeghe M. et Terrillon J., *Le genre dans les chaînes de valeur - Boîte à outils pour l'intégration de la dimension de genre dans le développement des chaînes de valeur agricoles*, édition français, Agriprofocus, 2012.

Senders A., Motz M., Lentink A., Vanderschaeghe M., Terrillon, J. et Vredeveld T., *Sustainable coffee as a Family Business- Approaches and tools to include women and youth*, Hivos with support from: Sustainable Coffee Program powered by IDH, the Sustainable Trade Initiative, Agri-ProFocus et Fair & Sustainable Advisory services, October 2014, https://www.idhsustainabletrade.com/uploaded/2016/08/toolkit_total.pdf (consulté le 20 juin 2025).

SNV, *Environmental and Social Safeguard Procedure (ESSP)*, July 2016.

SNV, *Étude de cas : genre et sélection dans le projet EJASA (Emploi des Jeunes pour une Amélioration de la Sécurité Alimentaire au Nord Bénin)*, novembre 2021, <https://a.storyblok.com/f/191310/0fddaccaf1/etude-20de-20cas-20genre-20et-20selection-20ejasa-20.pdf> (consulté le 20 juin 2025).

SNV, *Code of Conduct – Ethical standards policy*, May 2022, <https://snvworld.sharepoint.com/teams/policy/oursnv/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fteams%2Fpolicy%2Foursnv%2FSNV%20Code%20of%20Conduct%2DEthical%20Standards%20Policy%2Epdf&parent=%2Fteams%2Fpolicy%2Foursnv> (consulté le 20 juin 2025).

SNV, *Étude de cas : employabilité des jeunes dans des chaînes de valeurs agropastorales*, Projet MOPSS (Mobilité Pastorale Transfrontalière apaisée et stabilité sociale au Sahel), décembre 2022, https://a.storyblok.com/f/191310/56e413f191/230317-20fiche-20de-20capitalisation-20-20employabilite-cc-81-20des-20jeunes_dec2022.pdf (consulté le 20 juin 2025).

SNV, *Étude de cas : formation sur la sensibilité au conflit*, Projet MOPSS (Mobilité Pastorale Transfrontalière apaisée et stabilité sociale au Sahel), décembre 2022, https://a.storyblok.com/f/191310/ec-6033724d/230321-20fiche-20capitalisation-20-20formation-20gpsc_dec2022.pdf (consulté le 20 juin 2025).

SNV, *Étude de cas : ingénierie sociale dans le cadre du MOPSS*, Projet MOPSS (Mobilité Pastorale Transfrontalière apaisée et stabilité sociale au Sahel), décembre 2022, https://a.storyblok.com/f/191310/6968649062/230316-20fiche-20capitalisation-20-20inge-cc-81nierie-20sociale_dec2022.pdf (consulté le 20 juin 2025).

SNV, *Étude de cas : kits solaires et biodigesteurs*, Projet MOPSS (Mobilité Pastorale Transfrontalière apaisée et stabilité sociale au Sahel), décembre 2022, <https://a.storyblok.com/f/191310/x/4f8b26cba1/fiche-capitalisation-kits-solaires-et-biodigesteurs.pdf> (consulté le 20 juin 2025).

World Fair Trade Organisation (WFTO), *10 principes du commerce équitable*, 2016, <https://wfto-europe.org/les-10-principes-du-commerce-equitable/> (consulté le 20 juin 2025).

Ce document a été élaboré par :

Vikki Grime, Conseillère en sensibilité au conflit, programme MOPSS
Jacqueline Terrillon, Consultante en égalité de genre et inclusion sociale

Il a été produit avec le soutien :

Du programme
Mobilité Pastorale
transfrontalière
apaisée et stabilité
sociale au Sahel
(MOPSS)

Mis en œuvre par :



Avec l'appui financier de :



Suède
Sverige



ROYAL DANISH
EMBASSY
Bamako

Du projet Résilience
communautaire dans
le secteur
agrosylvopastoral au
Burkina Faso
(ResCom)

Mis en œuvre par :



DRP CONSEIL
DANOIS POUR
LES RÉFUGIÉS

Avec l'appui financier de :



AMBASSADE DU DANEMARK
Ouagadougou

+226 25 40 92 63

burkina-faso@snv.org

www.snv.org

©2025 - SNV