

Analyse Psychosociale des Conflits

Exemple d'Application:
«Ecogoal» Sénégal

Instrument d'évaluation et d'auto-évaluation qui combine et intègre des éléments de l'approche «Do No Harm» de Mary Anderson à l'approche psychosociale.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Direction du développement
et de la coopération DDC**

Impressum

Éditeur Action de Carême | DDC

Verantwortlich Felix Wertli | Yvonne Buschor

Auteur(e)s Office for Psychosocial Issues (OPSI): Professeur associé Dr. David Becker, Kathrin Groninger, Claudia Luzar

Rédaction Charlotte Nager

Graphisme grafikcontainer, Luzern

Impression SWS Medien AG Print, Sursee

Coordonnées www.actiondecareme.ch | www.ddc.admin.ch | www.opsiconsult.com

Table des matières

- 4** Exemple d'application: «Ecogol» Sénégal
- 5** Module I :
Le regard personnel
- 9** Module II :
Le paysage du conflit
- 14** Module III :
Mécanisme et fonction des conflits
- 18** Module IV :
Activités du projet par rapport au conflit
- 24** Module V :
Évaluation : que garder, que modifier ?

Exemple d'application: «Ecogoal» Sénégal

Vous trouverez ici le compte rendu détaillé d'une analyse psychosociale des conflits que les auteurs de l'instrument ont réalisée au Sénégal en collaboration avec Action de Carême (Suisse). Lors d'un atelier de trois jours, des employés/ées de divers domaines du programme par pays ont examiné le projet «Ecogoal»¹. L'application concrète illustre ainsi l'utilisation de l'instrument et vous aidera à mieux imaginer le fonctionnement d'une analyse psychosociale. Nous signalons toutefois qu'il s'agit d'un exemple, la réalité de l'application de l'instrument dans un autre projet et dans un autre contexte étant nécessairement différente.

Le projet «Ecogoal» intervient dans le domaine de la sécurité alimentaire. Il s'applique dans le nord du pays où l'accès à l'eau pose un problème particulier. Puisque la sécurité alimentaire de la population n'est pas garantie pendant toute l'année, de nombreux/ses Sénégalais/es se voient contraints/tes de s'endetter pendant la période de soudure. Le but d'«Ecogoal» est d'accompagner la population rurale défavorisée dans la production et la commercialisation de ses produits et de lui garantir ainsi un revenu. Pour ce faire, ce projet mise sur l'agriculture écologique et sur les principes du commerce équitable.

¹ Le nom du projet est fictif.



Dans le Module I, l'analyse commence par une présentation mutuelle des employés/ées, qui échangent sur leur vécu personnel des conflits (*Étape 1: Ma perspective, cf. manuel, p. 11*). Les brefs portraits dressés sont les suivants:

Ismail² (coordinateur du programme par pays): J'ai observé durant plus de trois ans les différends entre ma femme et sa sœur sans m'immiscer. C'était difficile pour moi de vivre les conflits sans m'y mêler, comme je fais d'habitude.

Amury (assistant du projet dans le programme par pays): Je m'informe sur les conflits dans les médias et essaie de les comprendre. Dans la vie quotidienne, je préfère les éviter.

Schaima (employée du projet «Ecogoal»): Dans mon travail, je viens en aide à des personnes très pauvres. J'ai appris que les conflits peuvent mettre en péril leur existence et j'essaie de les aider.

Adija (employée du projet): Mon père travaille dans l'agriculture et possède des terrains sur la côte. Il ne cesse d'être mis sous pression par des investisseurs qui veulent lui acheter la terre. Il m'a enseigné à ne pas céder tout de suite dans un conflit, mais à sauvegarder mes intérêts.

Umar (employé): À la fin des années 1970, j'étais aux études et participais aux protestations contre le régime. J'ai appris à connaître les mouvements sociaux.

Djabrail (employé): Je proviens d'une famille très religieuse et j'ai appris très tôt à comprendre comment le Coran nous enseigne à gérer les conflits. J'essaie de m'en tenir à ces règles.

Sara (employée): J'étudie encore l'économie d'entreprise et aborde les principes de l'économie de marché. J'y apprend la conduite conflictuelle des entreprises envers leurs concurrents. Dans les rapports interpersonnels, j'ai tendance à m'adapter, je n'aime pas les conflits.

Échanger sur leur vécu personnel des conflits est une expérience inédite pour les employés/ées, à tel point que certains/certaines ont de la peine à adopter une perspective personnelle. Ils/elles ont beaucoup moins de peine à indiquer les conflits qu'ils/elles rencontrent dans le projet ou qui les préoccupent dans la vie politique du pays. Ils/elles ont ensuite dressé la liste suivante des conflits à l'échelon du projet (*Étape 2: Les conflits dans le projet, cf. manuel, p. 11*):

1. Conflit entre les équipes des projets et les initiatives de la promotion féminine
2. Nous contre le chef du village
3. Le projet suscite du mépris envers les femmes élues
4. Les employés/ées sont menacés/ées par la commune et le projet réagit en se retirant
5. Lutttes de pouvoir entre les différents leaders villageois
6. Conflits de direction au sein du projet et en-dehors
7. Tensions entre notre coordination de projet et d'autres projets de développement rural
8. L'insécurité empêche la coopération dans le projet
9. Fonctionnalité des stratégies face aux autres interventions de développement
10. Difficultés de communication entre le coordinateur et les chargés/ées de projet
11. Valeurs contradictoires des employés/ées
12. Mauvais souvenirs laissés dans la population locale par d'anciennes mesures de la coopération au développement

Ils/elles ont dressé une autre liste pour les conflits dans le pays (*Étape 3: Les conflits dans le pays, cf. manuel, p. 11*):

1. Conflit entre les agriculteurs et les éleveurs à cause de l'accès aux ressources
2. Risques d'instabilité politique avec les élections 2012
3. Conflits intrareligieux dans l'Islam
4. Contradictions entre la tradition et la loi
5. Pouvoir: légitimité et légalité
6. Persistance du conflit en Casamance
7. Les pressions foncières de l'agriculture au détriment des autres utilisations du sol
8. Sénégal: les pouvoirs en crise

Nous constatons des liens entre les conflits au plan du projet et les conflits dans le pays. Un sujet récurrent dans les deux listes est l'évolution contradictoire qui se rapporte à la pluralité des systèmes de valeurs et des influences (tradition, religion, État, mondialisation, etc.). Le groupe décide d'analyser plus profondément le quatrième titre, *Les employés/ées sont menacés/ées par la commune et le projet réagit en se retirant*, et le cinquième titre, *Lutttes de pouvoir entre les différents leaders villageois*. La question-clé est ici celle du pouvoir et de la légitimité. On retrouve d'ailleurs

² Tous les noms de personnes sont fictifs.

le sujet de la légitimité du pouvoir dans la liste des conflits dans le pays.

Comme synthèse des sujets, les participants/tes choisissent le titre suivant: *Attention tromperie! Pouvoirs en crise (Étape 4: Choix, cf. manuel, p. 11)*. Les employés/ées décrivent le conflit principal et élaborent le Document de synthèse suivant:

Document de synthèse n° 1: La définition du conflit

Attention tromperie! Pouvoirs en crise

Dans un village où «Ecogoal» travaille, deux collaborateurs du projet en visite dans un groupe de femmes sont arrivés au beau milieu d'une violente discussion. Ces collaborateurs avaient formé et conseillé les femmes pour qu'elles créent un projet d'aviculture et une caisse de solidarité. Le but de la rencontre est de discuter les autres possibilités de commercialisation. Lorsqu'ils se présentent, toutes les femmes sont assemblées et accompagnées du chef du village et du président du comité villageois de développement rural, qui a signé les accords officiels de coopération avec le coordinateur d'«Ecogoal». Les femmes reprochent au président et à son épouse d'avoir détourné l'argent. Contre l'avis de certaines femmes du groupe, celui-ci avait nommé son épouse caissière du projet. A cause de cette circonstance les femmes aussi gardent rancune envers les employés/ées d'«Ecogoal». Les femmes ne croient ni la caissière, ni le président et supposent l'existence d'un complot.

Selon les dires de la caissière, son mari a tant insisté qu'elle lui a finalement remis la totalité du capital de la caisse de solidarité. Son mari proteste de son honnêteté, affirmant qu'il a agi dans l'intérêt du village et qu'il a utilisé l'argent pour un autre projet qui en avait un besoin urgent. Il s'efforcera bien entendu de rembourser la somme. Le maire se range derrière son collègue et confirme ses dires. En même temps, il tranquillise les femmes et promet de faire tout ce qui est en son pouvoir pour que l'argent leur soit restitué. La réaction des femmes est de se moquer des hommes, qui ont perdu toute crédibilité à leurs yeux. Il s'avère qu'il manque aussi un crédit versé par la caisse à l'une des femmes présentes. Dans ce cas également, les raisons semblent obscures aux yeux des employés du projet. Les femmes exigent du président le remboursement immédiat de la somme et menacent de suspendre toutes les activités. Elles se montrent même aigries et réprobatrices envers les employés du projet. Ne souhaitant pas être entraînés davantage dans le conflit, ceux-ci annoncent que le projet se retire et que plus aucun versement ne sera effectué tant que l'affaire n'aura pas été réglée. Ils pressent les villageois de se mettre d'accord et prennent congé.

La situation conflictuelle décrite est mise en scène (*Étape 5: Rashōmon, cf. manuel, p. 11*). Les rapports des acteurs du conflit sont caractérisés comme suit:

Le président du comité villageois de développement rural est un grand homme, fort, portant beau et dominateur. Il est le premier à occuper le centre de la salle et incarne un personnage puissant et influent. Son but est de ravir la caisse à sa femme. Il avance la main dans une posture

impérative. Il est physiquement plus puissant que sa femme et a judicieusement recours à sa force pour l'intimider. Il explique comme suit le conflit: «J'ai demandé à ma femme de me prêter de l'argent de la caisse, car je gère un autre projet qui manque de fonds.» S'il semble de prime abord satisfait d'avoir l'argent en main, son regard n'est toutefois pas celui d'un vainqueur convaincu.

Son épouse se place à une distance prudente. Elle est une ravissante femme, coquette et aspi-



rant à l'autonomie. Tenant fermement la caisse, elle incarne la détermination de la défendre. C'est seulement sur son visage que l'on reconnaît la peur que lui inspire son interlocuteur. Plus elle est menacée par son mari, plus la peur l'envahit, jusqu'au moment où elle cède. Elle est doublement menacée, par son mari et par les femmes. Elle s'exprime en ses termes: «Je suis responsable de la caisse de l'initiative des femmes et j'ai tout fait pour éviter le détournement d'argent.»

Le mari de la femme du groupe, qui n'a pas remboursé le crédit reçu, se place à quelque distance derrière le président et prend un air absent, pour ne pas se faire remarquer. Il profite du conflit et se sent le droit de frapper sa femme afin qu'elle lui remette l'argent qu'elle a obtenu. Il déclare avec indifférence: «Mon épouse et moi-même partageons tout l'argent. Nous n'avons pas de problème l'un avec l'autre.»

Son épouse se cache le visage, peinée, et raconte les événements suivants à ses camarades: «Alors que je revenais du marché en bus, quelqu'un m'a pris l'argent dans ma poche et m'a frappé au visage.» Elle ressent de la honte et se détourne de son mari. Elle a aussi honte envers les femmes et tait son problème de couple. Elle se sent abandonnée. Elle n'ose guère espérer que le groupe de femmes puisse changer quoi que ce soit à sa misère.

Les membres de la caisse de solidarité lèvent un doigt accusateur et se placent à proximité du couple. Elles surveillent les actes de l'épouse et se tournent vers elle, menaçantes, en marmonnant: «La femme du président fait cause commune avec son mari. Elle ment et n'a pas du tout défendu la caisse, comme elle le prétend. Peut-être que les deux employés du projet qui vivent dans notre village ont aussi soustrait de l'argent. C'est la raison pour laquelle ils ont signé le contrat avec le président du comité villageois de développement rural, plutôt qu'avec le chef du village.» Les femmes s'emportent contre la caissière et sentent que celle-ci les a manœuvrées. Elles sont aussi très fâchées contre les employés du projet, dont elles se méfient.

Un autre membre du groupe des femmes, une veuve et son fils, prennent leurs distances par rapport aux événements. La mère tient fermement la main de son fils et regarde le sol. Son fils regarde le couple et observe avec curiosité ce qui se passe entre eux. La veuve songe en

elle-même: «Le président supporte une lourde responsabilité dans sa fonction de président du comité. Nul doute qu'il est dans le droit.» L'attitude belliqueuse et masculine de l'épouse du président lui fait honte.

Deux hommes et une femme de l'équipe du projet défendent avec fermeté l'épouse du président. Les deux hommes, grands et forts, sont résignés. Les épaules tombantes, ils regardent le sol, impuissants, repliés sur eux-mêmes. Ils préféreraient ignorer la situation. Ils n'apportent du crédit ni à l'épouse, ni au mari, ni aux membres de la caisse de solidarité. Ils échafaudent plusieurs versions, en supposant par exemple une querelle de femmes, provoquée par la polygamie régnante au Sénégal qui suscite souvent beaucoup de jalousie. Ils estiment qu'ils ne peuvent rien changer à la situation, qu'il s'agit d'un problème familial dont on n'a pas à se mêler. Ils sont frustrés, parce qu'ils se sont beaucoup investis dans le projet et parce qu'ils pensent que la réalisation de ses objectifs est maintenant en péril.

La femme de l'équipe du projet est debout, dans une pose attentive, fermement décidée à intervenir dans le litige qui oppose les époux. Elle est persuadée que le président a eu recours à la violence pour ravir la caisse à sa femme et qu'il n'a jamais eu l'intention de rendre l'argent. Elle est en colère contre le président du comité. Dans la mise en scène, elle ressent parfaitement cette colère: «Je voudrais le griffer au visage!» Elle prend aussi conscience de la rage qu'elle ressent envers toutes les femmes du groupe, car elles accusent toujours en premier lieu les femmes, au lieu de se tenir les coudes et de s'entraider. Dans la mise en scène, elle s'identifie fortement à l'épouse du président du comité et éprouve beaucoup de compassion pour elle, en qui elle voit une double victime: de son époux d'abord, des femmes ensuite.

Le coordinateur d'«Ecogol» prend ses distances par rapport aux événements et préférerait ignorer la situation, qui lui inspire une colère noire. Il sent la tension dans son corps et adopte une attitude offensive. Il tend le bras, comme s'il voulait saisir une arme au loin et tirer sur l'auteur. Il pense en son for intérieur: «Le président du comité villageois de développement rural a détourné la caisse pour me déclarer la guerre à moi-même et à mon projet. Il ne tardera guère à influencer les autres villages pour qu'ils affectent eux aussi



l'argent de mes projets à d'autres fins. J'ai peur et suis en colère.» Plus le coordinateur se rapproche sur la scène du couple en discussion, plus la peur et la colère sont perceptibles. Il a de la peine à les contrôler. À proximité de l'épouse du président du comité villageois de développement rural, des larmes lui montent aux yeux. Il éclate en sanglots, interrompt le jeu de rôle et commence à s'exprimer sur ses sentiments: «Ça me tue.» Son conflit intérieur entre le désir de fuite et l'envie d'attaquer et le conflit de rôles qui oblige l'homme à adopter la position dominante deviennent perceptibles.

Finalement, le chef du village vient se placer aux côtés du président. Il est grand, semble influent, mais aussi peu disert, avec sa tête qui retombe sur sa poitrine. Les élections communales sont pour bientôt et, dans son rôle de chef du village, il n'aimerait pas que le conflit s'aggrave, devienne public et déshonore sa circonscription électorale. Il rumine les pensées suivantes: «Le président du comité villageois de développement rural a détourné l'argent en faveur d'un autre projet dont il est responsable et pour lequel il a promis un soutien à ses collègues. Je dois aider le président du comité à sauver les projets. L'épouse de celui-ci entrave mes plans. Elle est trop honnête envers le personnel du projet. Nous aurions dû mieux nous entendre en interne. En outre, le coordinateur du projet me semble suspect. Il pose trop de questions.»

Dans le débat qui suit le jeu de rôles, le groupe constate que si la situation choisie représente bien un exemple de «Pouvoirs en crise», la lutte de sexes a cependant pris beaucoup d'importance dans la mise en scène. Le conflit de couple est très perceptible et se situe au centre du jeu de rôles. La gestuelle utilisée pendant celui-ci rend les sentiments visibles et permet de mieux esquisser le conflit. Le groupe souligne que le conflit se déroule en fait entre ceux qui tiennent à la division traditionnelle des rôles des hommes et des femmes et ceux qui veulent la modifier et aller vers l'égalité des sexes.

À la fin du premier module, toutes les personnes présentes sont prises par la dynamique. On suppose pour savoir si cela s'est réellement passé ainsi, on discute d'exemples analogues, on cherche des explications. Un aspect se dégage clairement du débat: ces conflits intrafamiliaux

sont des conflits de genre qui concernent tout le monde et qui deviennent plus brûlants au Sénégal. Il est par ailleurs clair que toutes les figures du jeu de rôles influencent le conflit, même celles qui se tiennent en marge des événements.

Le groupe commence par déterminer les acteurs et les parties prenantes du conflit sur les divers niveaux d'intervention. Les participants/tes élaborent le Document de synthèse suivant (*Étape 1 : Acteurs, cf. manuel, p. 18*).

Document de synthèse n° 2: Acteurs selon les différents niveaux du conflit

Niveau	Acteurs
International	Action de Carême, Misereor, étudiants belges
National	Coordinateur du programme de l'Action de Carême au Sénégal
Régional/ communal	Président du comité villageois de développement rural, chef du village, membres de la caisse de solidarité
Familial	Président du comité villageois de développement rural et son épouse, le mari qui a pris l'argent de son épouse et son épouse, les autres chefs de ménage et leurs épouses

Pour le projet, le niveau régional ou communal est le plus important, puisque c'est à ce niveau qu'il réalise ses activités. Le niveau international joue aussi un rôle, car il influence et soutient financièrement le projet. Le projet n'intervient que ponctuellement au niveau national. S'il agit aussi au niveau familial, son action se restreint toutefois à des aspects économiques.

Une fois que les acteurs ont été déterminés sur chaque niveau du conflit, on introduit la notion de dimension du conflit, en distinguant quatre d'entre elles, afin d'avoir une vision globale et

nuancée du projet. Le Document de synthèse suivant est élaboré sur la base des dimensions du conflit (*Étape 2 : Objets et formes du conflit, cf. manuel, p. 18*):

Document de synthèse n° 3: Objet du conflit par dimension du conflit

Appartenance culturelle

Les valeurs culturelles introduites par le projet, comme l'égalité des sexes, la promotion des individus et en particulier des femmes, entrent en contradiction avec les traditions sociales, comme le statut de chef de ménage qui revient au père et dont le pouvoir de décision est légitimé. Traditionnellement, c'est l'homme qui détient le pouvoir dans son milieu social et ceux qui souhaitent préserver cette forme d'identité culturelle ont intérêt, en tant qu'hommes, à être reconnus dans ce statut. Pour faire valoir leurs intérêts, ils usent de normes culturelles et religieuses, mais aussi de leur présence physique. La polémique porte ainsi sur des valeurs culturelles. L'inégalité des sexes et les initiatives pour l'éliminer jouent en l'occurrence un rôle-clé, aussi et surtout au plan local. C'est à ce niveau que sont fondées des initiatives de promotion féminine qui reçoivent le soutien d'organisations internationales. Ces initiatives visent à améliorer le statut culturel de la femme qui s'exprime dans son pouvoir de décision et de participation aux relations sociales, ce qui a pour corollaire une diminution du pouvoir masculin. Elles en appellent à des conventions internationales.

Économie politique

Sur le plan économique, les rapports de force entre hommes et femmes se modifient dans la région. Le chômage fait des ravages parmi les hommes, puisque la récession dans l'industrie et l'agriculture a surtout touché des hommes. Les hommes et, à plus forte raison, ceux d'entre eux qui conservent une vision traditionnelle de l'identité masculine veulent préserver ou récupérer leur indépendance politique et économique. Certaines femmes parviennent à créer des initiatives locales de promotion de la petite entreprise. Pour réussir dans leur activité économique, elles doivent changer leur conception du rôle de la femme. Celles qui visent à transformer les rapports entre les sexes appellent de leurs vœux une amélioration de la sécurité financière du ménage et un accroissement de leur autonomie économique. L'enjeu du conflit est donc de l'argent. Les moyens engagés dans le conflit sont d'une part la force physique et la corruption et, d'autre part, la légitimation internationale.

Participation politique

Le pouvoir politique est aux mains des hommes. Ils occupent les fonctions de président du comité villageois de développement rural, de chef du village, de coordinateur, de président du pays, de président d'Action de Carême. Les hommes acquis aux rôles traditionnels souhaitent ici aussi fortifier leur position dominante et éviter toute diminution de leur pouvoir. Celles qui aspirent au changement exigent la participation politique des femmes, afin de renforcer leur indépendance. L'enjeu du conflit est donc la participation au pouvoir. Pour sauvegarder leurs intérêts, les uns en appellent à la tradition, les autres aux lois nationales et internationales.

Sujet

Le genre influence le statut de l'individu dans les relations sociales et les formes de reconnaissance qui en sont le corollaire. De ce statut dépend la forme de reconnaissance à laquelle l'individu aspire ou celle que la société lui nie. Le président du comité villageois de développement rural aimerait détenir le pouvoir, tant dans la famille que dans le village. L'intérêt de son épouse est de poursuivre le projet et de ne pas être tenue responsable de son interruption. Le chef du village veut éviter que l'image de son village se dégrade et ne pas perdre de voix au profit de l'opposition. En revanche, les membres de la caisse de solidarité veulent lutter contre les injustices. L'enjeu du conflit est le statut de l'individu dans sa famille et dans le village. Pour faire valoir leurs intérêts, les uns ont recours à la menace physique et à la répression, les autres à la solidarité du groupe.

Lors du débat, les participants/tes constatent que toutes les dimensions jouent un rôle dans le conflit et que la suite de l'analyse doit en tenir compte. Pour comprendre les processus sociaux

et psychiques qui jouent un rôle dans le conflit, le groupe définit les problèmes-clé suivants (*Étape 3: Thèmes psychosociaux principaux, cf. manuel, p. 18*):

<p>Menace</p> <p>Des menaces sont proférées à l'encontre des femmes qui participent au projet et aspirent à l'autonomie et à l'indépendance ou de celles qui réalisent le projet. Les hommes qui mènent à bien des activités de promotion féminine, comme le coordinateur du projet, se sentent aussi menacés. Les autorités communales et les membres masculins de leur famille exercent des pressions sur ces hommes et femmes. Les femmes se menacent aussi les unes les autres. L'épouse du président du comité villageois de développement rural a reçu des menaces des femmes de la caisse de solidarité, parce qu'elle n'a pas pu résister à son mari. Certaines d'entre elles pourraient supposer qu'elle se soumet aux intérêts de son mari et qu'elle ne défend pas sérieusement leurs intérêts. La menace est présente depuis longtemps à l'état latent et n'est pas prévisible. Elle ne peut être contrôlée qu'au moyen de la soumission et de l'adaptation.</p>	<p>Peur</p> <p>La peur est toujours présente, mais elle est tabou. Les femmes de la caisse de solidarité ne parlent pas entre elles de la façon de faire face à la menace, les couples ne parlent pas de leurs problèmes de relation et même le personnel du projet évite d'aborder le sujet de la menace et de la peur.</p>
<p>Destruction</p> <p>Le groupe aborde les formes de destruction qui pourraient exister. Il élabore diverses hypothèses. L'une d'entre elles postule que l'épouse du président du comité villageois a machiné avec son mari un plan pour détourner l'argent et qu'elle fait semblant, devant les membres de la caisse de solidarité, d'avoir été menacée. En admettant qu'il y ait bel et bien eu menace, le groupe suppose que les deux épouses, l'épouse du président du comité et la femme qui n'a pas remboursé le crédit, ont réellement été menacées par leurs maris, ce qui a détruit la confiance qu'il aurait pu y avoir auparavant au sein du couple. Si l'homme a menacé la femme de l'abandonner ou s'est permis des voies de fait, c'est l'existence même qui a été menacée de destruction.</p>	<p>Traumatisme</p> <p>Le groupe postule que les deux femmes ne présentent aucun symptôme traumatique habituel. Toutefois, des troubles psychiques et physiques ne peuvent être écartés, compte tenu de ce qui s'est passé auparavant et du vécu réel en matière de violence. Les femmes du projet ne parlent pas de ces symptômes et évitent de faire le lien entre la violence et l'oppression subies et leurs souffrances psychiques et physiques.</p>

Perte

S'agissant du vécu de la perte, il ne s'agit pas de la perte de vies humaines, mais de la perte de l'autorité masculine que l'appropriation de l'argent de la caisse de solidarité doit permettre de rétablir. Les femmes du groupe perdent l'argent épargné, la possibilité de demander un crédit et l'appui du projet qui leur fournit le matériel nécessaire à l'aviculture. Le corollaire pourrait être, surtout pour les femmes les plus pauvres, l'abandon de tout espoir d'affranchir leur famille de la misère. Beaucoup ont sans doute aussi abandonné la conviction que l'initiative des femmes peut modifier leur situation déjà précaire.

Deuil

Les participants/tes supposent que le conflit suscite des sentiments de deuil tant chez les femmes que chez les hommes, mais que les sentiments d'impuissance et de colère prédominent.

Le groupe se demande si le conflit aggrave les divisions entre ceux qui défendent les valeurs traditionnelles et ceux qui aspirent au changement. Les conflits sur les valeurs culturelles et les traditions familiales ne sont sans doute pas une nouveauté, mais les participants/tes estiment que les pressions extérieures se sont accrues, ce qui aggrave les tensions. Ils/elles précisent que les phénomènes sociaux de la menace, de la destruction et de la perte n'ont pas mis la vie des acteurs en péril, mais marquent de leur empreinte le comportement social et l'état psychique.

Les participants/tes se demandent quel groupe sort affaibli et quel groupe sort renforcé du conflit. Ils/elles concluent qu'il n'est pas encore possible de trancher cette question, qui fait toujours l'objet d'une controverse, même s'ils/elles identifient une tendance à mener le conflit au détriment des femmes. Voici les conclusions du groupe:

Document de synthèse n° 4: Thèmes psychosociaux principaux / groupes affaiblis et renforcés

La menace et la peur jouent un rôle marqué dans les relations sociales. Le désespoir et la colère sont eux aussi intenses. Les femmes sont davantage victimes du conflit. Les femmes de la caisse de solidarité, les plus pauvres parmi les pauvres, ont tendance à sortir affaiblies du conflit. L'une des raisons, c'est qu'elles sont privées des ressources de leur projet, une autre, que le conflit les divise. De surcroît, elles apprennent qu'elles n'auront plus d'aide pour résoudre le conflit en raison du retrait du projet. La possibilité pour ces femmes de s'entraider et d'échanger sur leurs problèmes et leurs possibilités d'action est en péril. Les dissensions démotiveront précisément les femmes qui ont tendance à s'isoler en raison de la situation misérable qu'elles vivent. Les tensions accroissent leur peur de la menace, leur désespoir et leur colère.

Les hommes resserrent les rangs et fortifient leur position dominante, afin de ne pas devoir la céder aux femmes. Le projet renforce aussi les hommes. En leur conférant les postes à responsabilité, il conforte leur statut de supériorité face aux femmes.

Après l'analyse des niveaux du conflit, des dimensions du conflit et des aspects psychosociaux, les étroites interdépendances entre les transformations économiques et politiques d'une part et les aspects culturels et familiaux d'autre part deviennent manifestes. On remarque que les problèmes individuels des bénéficiaires du projet y sont liés. Les participants/tes signalent qu'ils/elles avaient bien remarqué des problèmes individuels de temps à autre, mais qu'ils/elles n'étaient pas conscients/tes des implications structurelles. Ils/elles estimaient qu'il s'agissait de conflits interpersonnels que tous connaissent

et qui n'ont rien à voir avec le projet, qui aborde la question du développement économique. Le débat conclut que la crise des pouvoirs, en particulier dans les villages, est manifestement liée à l'évolution des relations entre hommes et femmes et à la lutte pour le pouvoir au sein des familles. Le groupe discute de la nécessité de reformuler le titre du conflit et pourrait aussi dire «Attention conflit de genre! Familles en crise» en lieu et place de «Attention tromperie! Pouvoirs en crise».



Les participants/tes se penchent maintenant sur les éléments qui rassemblent les parties et sur ceux qui les divisent et sur la façon dont le conflit évolue en conséquence. Ils/elles signalent à nouveau qu'ils/elles voient d'un côté le président du comité villageois de développement rural,

qui représente les défenseurs des rôles traditionnels des hommes et des femmes et, de l'autre côté, la caissière et les membres de la caisse de solidarité, qui symbolisent le groupe qui aspire à l'autonomie dans les relations entre hommes et femmes.

Document de synthèse n° 5: Éléments rassembleurs et diviseurs

Éléments rassembleurs

Le village de Sao: *Les deux parties s'identifient avec leur village et recherchent un développement positif. L'intérêt commun peut être mis au service de la transformation positive du conflit.*

Administration communale: *Élément rassembleur, parce que les deux parties y font appel. Toutefois, étant donné que le droit coutumier influence fortement la mise en œuvre et l'interprétation des principes et qu'il peut être interprété en fonction des intérêts particuliers, il n'est pas considéré comme transformateur dans sa forme actuelle.*

Programme de développement dans le village: *Il est rassembleur dans la mesure où tous les villageois sont concernés.*

Comité villageois de développement rural: *Les accords des paysans s'adressent aux deux parties. Toutefois, étant donné qu'il est très patriarcal et que le danger est que seuls les intérêts du président soient défendus, il n'est pas transformateur.*

La tradition: *Les deux parties ont les mêmes traditions, qui jouent un rôle important dans la transformation du conflit.*

Cohésion familiale: *L'idéal partagé selon lequel les affaires familiales ont la priorité peut être transformateur, car les deux côtés peuvent comprendre les intérêts de l'autre partie.*

Les besoins: *Élément rassembleur, car les deux côtés aimeraient améliorer leurs*

Éléments diviseurs

Programme de développement dans le village: *Seule une partie au conflit est responsable de la mise en œuvre, de sorte que le projet ne transforme pas le conflit. Si les intérêts des deux parties étaient représentés, le projet pourrait être transformateur.*

Distribution des ressources: *Les hommes les accaparent et il n'est pas tenu compte des intérêts des femmes. Elle n'est donc pas transformatrice.*

Distribution du pouvoir: *Sur le niveau régional et communal le pouvoir est réparti de façon inéquitable et n'est donc pas transformateur, parce que les femmes ne peuvent pas faire valoir leurs intérêts et que le déséquilibre persiste.*

Cohésion familiale: *Avec leur initiative féminine, les femmes montrent que leur cohésion est parfois plus importante que l'unité familiale. L'autre partie ne partage pas cette opinion. Le potentiel de transformation du conflit existe, parce que la responsabilisation des femmes peut contribuer à améliorer les conditions de vie de la famille et atténuer la perte de revenu dans le secteur productif à prédominance masculine.*

La tradition: *La tradition est un élément diviseur lorsque les interprétations statiques et les évolutions dynamiques se contredisent. Cependant, ceux qui refusent toute évolution dans les rapports entre hommes et femmes invoquent la tradition pour justifier la subordination des femmes, ce qui ne contribue pas à la transformation.*

conditions de vie, afin de ne pas devoir émigrer en ville.

La religion : Dans le village, la religion est un élément très rassembleur, car tout le monde respecte la foi et appartient à la même communauté.

Appartenance ethnique : Élément rassembleur, car tout le monde appartient à la même ethnie.

Principe d'égalité : Élément rassembleur, car les deux parties le reconnaissent. Cela veut dire que ceux qui ne se soumettent pas au code de conduite traditionnel sont méprisés. Il n'est pas transformateur, car les femmes ne parviennent à réaliser des changements que lorsqu'elles se considèrent comme des individus avec leurs propres besoins et vœux et lorsqu'elles ont le courage de réclamer leur indépendance (de leur mari, mais aussi de l'opinion des autres femmes).

Absence de solidarité entre les femmes : L'homme seul est plus fort que le groupe des femmes. Cet élément ne contribue pas à la transformation du conflit, étant donné que les conflits entre hommes et femmes sont traités au cas par cas et qu'aucune transformation sociale ne peut avoir lieu.

Oppression de la femme : Élément diviseur plutôt que transformateur, car il établit une relation auteur - victime dans les relations entre hommes et femmes, marquées alors par des sentiments négatifs.

Promotion de la femme : Élément diviseur et transformateur, car les femmes sont expressément promues et parce que le déséquilibre du pouvoir est modifié.

Le poulailler : Élément diviseur et transformateur, car le projet vient en aide spécialement aux femmes pour améliorer l'aviculture.

Pour savoir comment le conflit a évolué, le groupe a fait la réflexion suivante (*Étape 4 : Déroulement du conflit, cf. manuel, p. 23*):

Une étude sur la pauvreté dans la région a été réalisée six mois avant le début du projet. Elle a conclu que 50 pour cent de la population avait besoin d'une aide. L'aviculture a ensuite été introduite afin d'améliorer les revenus des femmes. Celles-ci doivent participer aux frais de construction des poulaillers en prenant à leur charge le sable, le béton et la main-d'œuvre. Le conflit pour les femmes a donc commencé avant la construction des poulaillers, car leurs maris devaient prendre en charge les coûts des matériaux et payer l'ouvrier. Ce n'est qu'une fois les poulaillers construits que les femmes pouvaient se consacrer en toute autonomie à l'aviculture. Le groupe se demande s'il n'y a pas eu un accord interne entre l'épouse et le mari stipulant le remboursement de l'argent au mari une fois les poules vendues.

Les employés/ées se souviennent d'une situation qui s'est présentée pendant l'une de leurs

visites au président du comité et à son épouse, avant l'assemblée pendant laquelle le conflit a éclaté. Si l'épouse avait bel et bien ouvert la porte, elle ne les avait toutefois pas accueillis, comme le veut la tradition. Le mari s'est ensuite avancé et les a salués. Les employés/ées avaient attribué cette situation à l'insécurité, car il était déjà tard dans la soirée. En parlant ensuite avec l'équipe, ils/elles ont constaté que l'épouse est très méfiante et, lorsque des décisions doivent être prises dans le projet, elle fuit toute responsabilité et ne prend aucune décision. Les employés/ées lui ont rappelé sa responsabilité en tant que signataire du contrat et ont exercé des pressions sur elle. Le groupe indique que l'épouse ne s'est jamais ouverte au groupe de ses problèmes familiaux et qu'elle ne leur fait pas confiance.

Le conflit de couple s'étend et exerce une influence sur les actes des personnes participant au projet. La violence est l'un des moyens utilisés dans le conflit. L'épouse du président du comité est menacée, car elle est attaquée par son

mari, puis dénoncée et insultée par les femmes. Le groupe des femmes accuse aussi les employés/ées du projet d'avoir toléré la situation et d'en avoir eu vent à leur insu. Les employés/ées décident de se retirer de la communauté pour leur sécurité.

Les employés/ées du projet abordent avec le coordinateur les conflits qu'ils/elles ont rencontrés dans les communes. Le potentiel de conflit dans les régions rurales les inquiète. Ils/elles constatent également que les luttes pour le pouvoir s'enveniment aussi parmi les autorités politiques et religieuses. Le panorama est

marqué tant par le manque d'orientation que par l'influence croissante de certains dirigeants religieux. Devant ces conflits, les employés/ées ne savent pas quelle attitude adopter dans les projets.

Par rapport aux six séquences proposées dans le manuel, les participants/tes se situent dans la deuxième séquence, le début du conflit. Il ne s'agit pas d'une guerre présentant une grave menace ou une aggravation considérable.

Ils/elles rédigent le Document de synthèse suivant:

Document de synthèse n° 6: Histoire

Première séquence – Avant le début du conflit: La division des rôles entre hommes et femmes dans le projet n'est pas claire et on constate des dépendances des femmes envers leurs maris au début du projet. La responsabilité principale de la caisse du projet incombe à l'épouse du président du comité villageois de développement rural qui a représenté la communauté lors des négociations avec la coordination du projet. Le contrat ne précise pas le rôle du président. L'épouse subit une double contrainte. Face à son mari, elle livre une lutte pour l'autonomie et défend le projet. Face aux tiers, elle se soumet à son mari, conformément à son devoir traditionnel. Elle s'abstient de prendre de décision sans en avoir parlé à son mari. Ni le groupe des femmes, ni les employés/ées du projet ne sont alertés/ées du conflit en temps voulu. L'épouse ne reçoit aucun appui de l'extérieur.

Deuxième séquence – Début du conflit et enlèvement: Le conflit devient menaçant. La menace est aussi perceptible pour les employés/ées du projet. Au lieu de réfléchir ensemble à la peur et à la colère que chacun ressent et d'élaborer des stratégies de transformation du conflit, les employés/ées du projet menacent de mettre fin à la coopération. Ils/elles se retirent et laissent aux responsables le soin de tirer la situation au clair. Le conflit potentiel les inquiète. Ils/elles commencent à échanger sur leurs angoisses. Ils/elles prennent conscience que le projet ne leur fournit pour l'instant pas d'occasion d'agir.

Le groupe étudie la façon dont le conflit peut dégenérer et aussi comment il pourrait se résoudre dans le meilleur des cas. Il élabore un scénario de transformation et un scénario d'escalade du conflit (*Étape 5: Évolution du conflit, cf. manuel, p. 23*):

Scénario de transformation

Les employés/ées du projet entament des pourparlers avec le groupe de femmes et le comité villageois de développement rural. Ils/elles ré-

fléchissent ensemble aux différentes visions du déroulement du conflit et s'offrent pour animer une rencontre, qui a finalement lieu. Les parties au conflit conviennent d'adopter certains accords régis par un contrat afin d'éviter d'autres conflits.

Scénario d'escalade

Pour résoudre le conflit et cesser d'attirer l'attention sur son village, le chef du village promet aux femmes son soutien pour récupérer



l'argent. En raison des contacts de certaines femmes avec son rival politique dans la commune voisine, le conflit devient un cas notoire de blanchiment d'argent. Ce fait accroît les tensions au sein du groupe de femmes, dans les couples, mais aussi dans l'équipe du projet, qui ne s'accorde pas sur l'attitude à adopter.

Les membres du groupe discutent de l'évolution à laquelle ils aspirent dans les rapports entre hommes et femmes. Ils s'aperçoivent qu'il leur manque une communauté de vues sur ce sujet et qu'ils ignorent totalement les positions des employés/ées du projet en la matière. Ils élaborent le Document de synthèse suivant:

Document de synthèse n° 7: Évolution future

Les employés/ées du projet se concertent sur leurs perspectives de l'évolution du conflit et mettent au point des stratégies pragmatiques de transformation du conflit qu'ils/elles intègrent à leurs activités habituelles. Ils/elles observent et répertorient les processus de transformation et discutent des conclusions auxquelles ils/elles parviennent. Ils/elles sont davantage sur le qui-vive pour déceler les conflits. Ils/elles identifient plus tôt les conflits et mettent au point des pistes de solution adéquates avec les acteurs et les bénéficiaires. Dans le débat, ils/elles adoptent une position commune sur l'évolution des rapports entre hommes et femmes. Ils/elles partagent leurs observations sur les processus psychosociaux avec les partenaires nationaux du projet et élaborent avec eux une communauté de vues sur la question du genre. Ils/elles s'entraident pour intégrer les méthodes de la sécurité alimentaire, de l'approche psychosociale, de l'intégration de la dimension de genre et de la transformation des conflits.



Ce module examine les activités du projet. Les participants/tes commencent par décrire leurs activités et leurs rôles dans le projet (*Étape 1 : Activités du projet en lien avec les dimensions du conflit, cf. manuel, p. 26*):

Ismail, le coordinateur du projet, se charge des rapports avec les partenaires nationaux et internationaux. Outre les échanges courants, il collabore actuellement avec d'autres acteurs afin de dresser une stratégie pour mieux appuyer le développement d'un marché équitable. Dans ce contexte est née la Fédération Nationale pour l'Agriculture Biologique (FENAB).

Amury, assistant du projet, est subordonné au coordinateur. C'est lui qui prépare les contrats avec les représentants des communautés. Le coordinateur signe les contrats. Amury se charge du décompte et relaie l'information entre les employés/ées du projet. Son cahier des charges comprend aussi le suivi et l'évaluation, l'organisation des équipes.

Schaima, Adija et Djabrail ont pour tâche principale d'organiser les cours sur les questions juridiques et financières des caisses de solidarité. Tous les deux mois, ils/elles assistent aux assemblées des membres dans douze villages de la région. Ils/elles élaborent aussi des conventions avec les membres des caisses de solidarité pour éviter le gaspillage lors des fêtes de famille traditionnelles, comme le mariage ou les funérailles. Schaima est également responsable des relations publiques, raison pour laquelle elle a récemment sensibilisé la population locale aux méthodes de la sécurité alimentaire et de la gestion du budget dans le programme d'une radio locale. Adija organise un échange régional à l'intention des participants/tes au projet d'aviculture et aux membres des caisses de solidarité afin qu'ils/elles apprennent les uns/unes des autres. Sara s'occupe de la vente des produits et aide les paysans et les paysannes à mieux entrer en contact avec les négociants. Elle dispense des cours sur le commerce de détail et accompagne actuellement douze groupes qui élaborent des stratégies commerciales. La vente sur les marchés locaux est complétée par l'inauguration de trois magasins pour écouler les produits biologiques.

Après avoir décrit leurs activités, les membres du groupe réfléchissent dans quelle mesure ils tiennent compte des diverses dimensions du

conflit identifiées dans le Module III. Ils/elles parviennent aux conclusions suivantes:

S'agissant des aspects culturels ou des questions identitaires, ils/elles prennent conscience que les interventions réalisées dans le cadre du projet en tiennent partiellement compte. Ils/elles ont particulièrement insisté sur le problème du gaspillage des biens lors des fêtes traditionnelles. Le projet a élaboré avec les membres des caisses de solidarité une convention qui régit pour qui et pour quoi les revenus ne doivent pas être dépensés, le but étant de préserver les familles pauvres de l'endettement. Cependant, les formations ne tiennent pas compte de l'importance des rapports entre les sexes.

Pour choisir le lieu d'intervention, définir les bénéficiaires et formuler les objectifs, le projet se fonde sur les conditions matérielles. Il tient ainsi compte de la dimension du conflit de l'économie politique. Le projet est aussi sensible aux écarts régionaux et, pour choisir les bénéficiaires, attache une importance particulière à la promotion des femmes, à l'égalité des droits et à l'autodétermination. Dès lors, il tient aussi en partie compte, parmi les dimensions énoncées, de la participation politique. S'agissant de la dimension individuelle, il s'avère que l'amélioration de la situation matérielle des femmes est certes importante pour le projet, mais aussi que celui-ci ne prend pas en considération leur épanouissement personnel compris dans la perspective des rapports familiaux et sociaux.

Lors de la prochaine étape, les membres du groupe examinent les effets de leurs activités sur le conflit. Pour ce faire, ils reprennent le Document de synthèse n° 5 sur les éléments diviseurs et les éléments rassembleurs dans le conflit. Ils concluent que, si le projet exerce bel et bien une influence sur tous les éléments qui y figurent, il ne les met cependant pas tous au service de la transformation du conflit. En d'autres termes, les participants/tes n'étaient pas conscients/tes de certains des éléments qui y sont mentionnés et n'en ont pas directement identifié d'autres. Finalement, comme nous l'avons déjà mentionné, ils/elles avaient situé le conflit dans un cadre avant tout économique, de sorte qu'ils/elles n'avaient pas retenu consciemment les autres éléments diviseurs et

rassembleurs (*Étape 2: Effets du projet sur le conflit, cf. manuel, p. 26*).

Par ailleurs, les membres du groupe examinent dans quelle mesure ils exercent une influence sur les problèmes psychosociaux. Ils constatent que le projet porte certes son attention sur le groupe des femmes dont les conditions de vie sont précaires, mais que le conflit a aussi tendance à affaiblir ce groupe. En appliquant sa stratégie ac-

tuelle, le projet contribue sans le vouloir à affaiblir davantage ce groupe. S'agissant des dirigeants locaux, les membres du groupe constatent que le projet s'y intéresse de façon indirecte. Ils ne les classent pas parmi les bénéficiaires, mais ils s'aperçoivent maintenant que les interventions réalisées dans le cadre du projet contribuent contre leur gré à renforcer ce groupe. Ils complètent le Document de synthèse n° 4:

Document de synthèse n° 4: Thèmes psychosociaux principaux / groupes affaiblis et renforcés

La menace et la peur jouent un rôle marqué dans les relations sociales. Le désespoir et la colère sont eux aussi intenses. Les femmes sont davantage victimes du conflit. Les femmes de la caisse de solidarité, les plus pauvres parmi les pauvres, ont tendance à sortir affaiblies du conflit. L'une des raisons, c'est qu'elles sont privées des ressources de leur projet, une autre, que le conflit les divise. De surcroît, elles apprennent qu'elles n'auront plus d'aide pour résoudre le conflit en raison du retrait du projet. La possibilité pour ces femmes de s'entraider et d'échanger sur leurs problèmes et leurs possibilités d'action est en péril. Les dissensions démotiveront précisément les femmes qui ont tendance à s'isoler en raison de la situation misérable qu'elles vivent. Les tensions accroissent leur peur de la menace, leur désespoir et leur colère.

Le projet porte certes son attention sur ce groupe, mais le conflit l'a affaibli. Par ses interventions, le projet contribue sans le vouloir à affaiblir davantage ce groupe.

Les hommes resserrent les rangs et fortifient leur position dominante afin de ne pas devoir la céder aux femmes. Le projet renforce aussi les hommes. En leur conférant les postes à responsabilité, il conforte leur statut de supériorité face aux femmes.

Le projet s'intéresse de façon indirecte à ce groupe, qui sort renforcé du conflit. Par ses interventions, le projet contribue sans le vouloir à renforcer ce groupe.

Les participants/tes évaluent aussi l'évolution du conflit à la lumière de l'intervention du projet et l'intègrent au Document de synthèse n° 6:

Document de synthèse n° 6: Histoire

Première séquence – Avant le début du conflit: La division des rôles entre hommes et femmes n'est pas claire et on constate des dépendances des femmes envers leurs maris au début du projet. La responsabilité principale de la caisse du projet incombe à l'épouse du président du comité villageois de développement rural qui a représenté la communauté lors des négociations avec la coordination du projet. Le contrat ne précise pas le rôle du président. L'épouse subit une double contrainte. Face à son mari, elle livre une lutte pour l'autonomie et défend le projet. Face aux tiers, elle se

soumet à son mari, conformément à son devoir dans la tradition. Elle s'abstient de prendre de décision sans en avoir parlé à son mari. Ni le groupe des femmes, ni les employés/ées du projet ne sont alertés/ées du conflit en temps voulu. Elle ne reçoit aucun appui de l'extérieur.

Deuxième séquence – Début du conflit et enlèvement: Le conflit devient menaçant. La menace est aussi perceptible pour les employés/ées du projet. Au lieu de réfléchir ensemble sur le vécu émotionnel de chacun et d'élaborer des stratégies de transformation du conflit, les employés/ées du projet menacent de mettre fin à la coopération. Ils/elles se retirent et laissent aux responsables le soin de tirer la situation au clair. Le conflit potentiel les inquiète. Ils/elles commencent à échanger sur leurs angoisses. Ils/elles prennent conscience que le projet ne leur fournit pas pour l'instant l'occasion d'agir.

Le retrait des employés/ées du projet et la menace de mettre un terme à la collaboration ne sont pas des mesures appropriées. Les membres de la communauté ont besoin d'un soutien. L'attitude des employés/ées du projet ne contribue pas à la transformation du conflit, car les parties au conflit sont livrées à elles-mêmes et c'est la partie la plus forte qui tire parti de ce retrait. En se retirant, l'équipe du projet fait passer le message qu'il s'agit d'un affrontement interpersonnel et non d'une inégalité de pouvoir sur le plan social. L'équipe a avantage à adopter une communauté de vues et à prendre conscience tant de l'importance de ce conflit pour le projet que de l'importance d'élaborer des stratégies de transformation des conflits dans un projet de sécurité alimentaire.

Les participants/tes se montrent réticents/tes à dévoiler leurs préférences pour l'un ou l'autre des acteurs en conflit (*Étape 3: Effets des messages éthiques implicites sur le conflit, cf. manuel, p. 26*). Certains/nes manifestent peu à peu leurs intérêts. Les participants/tes constatent avec étonnement que leurs opinions divergent considérablement. Schaima se range expressément derrière l'épouse du président et prend parti pour elle. Son intérêt en tant que femme consiste à donner son soutien à d'autres femmes fortes afin de renforcer le sentiment de solidarité entre elles. Des autres employés/ées mettent en doute la parole de l'épouse. Adija fait corps avec les autres membres de la caisse de solidarité qui accusent l'épouse du président. Les deux jeunes hommes, Amury et Djabrail, signalent que l'intervention sereine du chef du village leur plaît, car il a proposé une solution qu'ils estiment raisonnable. Le coordinateur précise que la promotion des femmes, ainsi que l'égalité des droits, sont dans l'intérêt du projet et reflètent aussi son intérêt personnel. Il souhaite que les femmes du moins parviennent à tirer les choses au clair. Dans ces conditions,

les activités du projet pourraient recommencer. Le débat montre clairement combien il est difficile à l'équipe d'aborder de façon franche les préférences personnelles de chacun/une. Il montre aussi qu'elle n'a pratiquement jamais abordé les intérêts divers et contradictoires en son sein. L'équipe est très divisée sur la façon dont elle doit interpréter la situation conflictuelle.

Les participants/tes identifient ensemble les messages éthiques implicites qu'ils/elles transmettent à la communauté et réfléchissent à la façon dont ils/elles influencent les éléments diviseurs et les éléments rassembleurs dans le conflit. Ils/elles constatent sans réserve le caractère contradictoire de leurs messages éthiques implicites par rapport au conflit et rédigent le Document de synthèse suivant:



Document de synthèse n° 8: Messages éthiques implicites

Éléments rassembleurs

Le village de Sao: *Le message « Nous réagissons aux besoins de la communauté » renforce l'élément rassembleur.*

Administration communale: *Le message « Le président du comité et le chef du village sont nos partenaires » ne contribue pas à la transformation du conflit. Ce sont les plus forts qui en tirent parti.*

Comité villageois de développement rural: *Le message « Échange de cadeaux de pouvoir entre le projet et le président » renforce le patriarcat, ce qui ne contribue pas à la transformation du conflit.*

Cohésion familiale: *Les deux messages « Le travail dans le projet est plus important que la vie privée » et « Les conflits familiaux et sociaux ne sont pas nos affaires et n'ont rien à voir avec nous » ne renforcent pas la cohésion familiale, élément rassembleur, de sorte que le potentiel de transformation des conflits reste inexploité.*

Les besoins: *Le message « Nous pouvons aider » renforce l'élément rassembleur, car il suscite de l'espoir chez tous/toutes.*

Le principe d'égalité: *Le message « Nous nous adaptons aux règles de l'équipe et faisons passer notre intérêt personnel à l'arrière-plan » renforce certes l'élément rassembleur, mais pas dans le sens de la transformation du conflit, car l'intérêt personnel que les employés/ées portent à la promotion des femmes ne coïncide pas dans tous les cas avec l'intérêt du projet.*

Éléments diviseurs

Programme de développement dans le village: *Le message « Nous pouvons aider » renforce l'élément diviseur, mais pas dans le sens de la transformation du conflit, car la mise en œuvre du projet ne tient pas compte des intérêts des deux parties au conflit.*

Distribution des ressources: *Le message « Nous promouvons les femmes » renforce l'élément diviseur dans le sens de la transformation du conflit. Le message « Nous ne remettons pas en cause le rapport de forces inégal entre hommes et femmes » affaiblit néanmoins cet élément.*

Cohésion familiale: *Le message « Le travail dans le projet est plus important que la vie privée » renforce l'élément diviseur dans le sens de la transformation du conflit. Le message « Les conflits familiaux et sociaux ne sont pas nos affaires et n'ont rien à voir avec nous » s'avère néanmoins contradictoire.*

Absence de solidarité chez les femmes: *Le message « Les conflits familiaux et sociaux ne sont pas nos affaires et n'ont rien à voir avec nous » contredit le but même du projet qui consiste à renforcer la solidarité entre les femmes, puisque la dépendance sociale et familiale des femmes est encore grande. En faisant passer ce message, le projet signale aussi que son soutien est limité, de sorte que le message ne contribue pas à la transformation du conflit.*

Oppression de la femme: *Le message « Les conflits familiaux et sociaux ne sont pas nos affaires et n'ont rien à voir avec nous » ne renforce pas le groupe affaibli.*

Promotion de la femme: *Le message « Nous promouvons la femme dans le projet, dans ma vie privée, je ne suis pas si sûr que l'égalité des droits soit la voie à suivre » de certains/nes employés/ées contredit celui des autres: « Nous promouvons la femme dans le projet, dans ma vie privée, j'essaie aussi de modifier la distribution des rôles ». Si l'élément diviseur est certes renforcé dans le sens de la transformation du conflit, les divisions au sein de l'équipe font toutefois comprendre que le soutien que le projet accorde à la défense des intérêts des femmes reste limité.*

Les participants/tes sont surpris/es par ce que leur conduite peut véhiculer implicitement et par la façon dont ils/elles peuvent influencer le conflit sans en avoir l'intention. La conclusion inverse est aussi intéressante pour les participants/tes, à savoir qu'ils/elles peuvent avoir recours à des messages explicites pour favoriser les changements auxquels ils/elles aspirent. Dans la suite du débat, les participants/tes se demandent quel rôle les rapports entre hommes

et femmes jouent réellement dans les relations avec leurs partenaires (*Étape 4: Effets des relations entre les partenaires du projet sur le conflit, cf. manuel, p. 26*). Ils/elles prennent conscience du peu de cas que l'on fait de la promotion des femmes compte tenu des difficultés au Sénégal et, en particulier, dans les régions rurales du Nord. Le groupe élabore le Document de synthèse suivant:

Document de synthèse n° 9: Rapports de coopération

La promotion des femmes et l'intégration de la question de genre sont des pierres angulaires de la coopération internationale. Ces éléments font d'ailleurs partie des contrats passés entre «Ecogol» et Action de Carême. Lors des rencontres internationales des coordinateurs/coordinatrices, les bailleurs de fonds internationaux fournissent des informations sur l'intégration de la question de genre et sur les normes en la matière. Les responsables n'évaluent cependant pas les interventions de l'intégration de la question de genre en lien avec le projet. Les conflits sur lesquels le projet régional exerce une influence ne font pas l'objet d'un débat ou d'une évaluation. Dès lors, les positions et les intérêts des parties contractuelles restent vagues et ne sont pas analysés en fonction du contexte et du conflit en question. Les partenaires ne procèdent pas à un échange sur leur vision de la transformation souhaitée. Dans les rapports de coopération nationaux, le sujet n'est guère abordé. Certes, les organisations nationales et internationales proposent des cours sur l'intégration de la question de genre et des rencontres entre «Ecogol» et ses partenaires nationaux ont parfois lieu à cette occasion, mais elles ne sont pas le cadre approprié pour réaliser un échange sur les positions, les intérêts, les normes et les stratégies des divers partenaires.



Après avoir analysé les rapports avec les partenaires dans la perspective du conflit, les participants/tes se reportent sur leur fonctionnement d'équipe et sur leur façon de gérer les conflits (*Étape 5: Gestion des conflits dans l'équipe, cf. manuel, p. 26*). Ils/elles s'accordent relativement bien pour dire qu'ils/elles ont une façon très sénégalaise de gérer les conflits entre eux. Ils/elles s'entendent en règle générale bien sur leur travail, mais évitent les conflits et les tensions. Cela est également vrai du conflit que représente l'égalité des droits entre hommes et femmes. Tous/tes les employés/ées sont enracinés/ées dans les traditions sociales et certains/es vivent dans des familles polygames. Ils/elles n'abordent

pas au sein de l'équipe les contradictions entre les activités du projet et leurs intérêts privés et familiaux. À la fin du débat, il est tout à fait clair que les conflits entre les sexes que vivent les employés/ées sont aussi peu abordés au sein de l'équipe qu'ils ne le sont dans la communauté. Le conflit est évacué et évité. À l'inverse, on comprend désormais aussi pourquoi les employés/ées ont réagi en se retirant: comment peut-on gérer correctement ce sujet conflictuel avec les bénéficiaires si on ne parle pas du conflit entre hommes et femmes dans l'équipe ou en famille? Les participants/tes rédigent le Document de synthèse suivant:

Document de synthèse n° 10: Tensions au sein de l'équipe

Les membres de l'équipe abordent le sujet des conflits pendant le travail. En règle générale, ils/elles ne se disputent pas ouvertement, préférant chercher ensemble des solutions. Ils/elles n'abordent pas franchement les opinions personnelles et les sentiments de chacun, car les individus les subordonnent à l'orientation donnée par le groupe. Pendant les échanges, le coordinateur veille à ce que les femmes puissent s'exprimer. Il leur donne la parole lorsqu'il remarque qu'elles veulent dire quelque chose, mais le groupe fait peu de cas des efforts qu'elles manifestent pour se faire entendre. Il s'assure que la communication au sein du groupe reste harmonieuse. Souvent, les autres collaborateurs/collaboratrices ne remarquent pas son intervention. Le coordinateur est le seul à parler de ses peurs. Les autres ne s'attardent guère sur leurs sentiments et n'abordent pas leurs craintes.



Question-clé n° 1 : Rapport au conflit

Le projet ne fait pas assez référence au conflit entre hommes et femmes dégagé par l'analyse. Il souhaite certes transformer le conflit, mais les particularités régionales et familiales du conflit et du groupe des bénéficiaires ne sont pas suffisamment définies. Pour être plus précis, disons que les tensions entre les individus sur le plan familial et professionnel (dimension du conflit du sujet) qui dépendent du genre (dimension du conflit de l'appartenance culturelle) ne sont pas suffisamment mises en exergue. Par exemple, le projet ne tient pas consciemment compte des valeurs qui régissent la vie de famille, de la façon dont est géré le ménage des familles des bénéficiaires, de la personne qui distribue et contrôle les ressources au sein du ménage, alors que les interventions du projet modifient ces règles informelles et traditionnelles. Puisque le projet n'a pas prévu de tenir compte, outre les interventions économiques, des dimensions du conflit du sujet et de l'appartenance culturelle, il a de la peine à identifier les modifications entraînées par le projet dans les dimensions subjectives et culturelles. En conséquence, il n'y a pas de communauté de vues au sein de l'équipe concernant une éventuelle évolution positive qui se rapporterait à ces deux dimensions du conflit. Dès lors, les employés/ées du projet ne savent pas exactement comment ils/elles doivent interpréter certains sentiments dans l'équipe afin de comprendre les dynamiques sociales et gérer ces sentiments. Le projet devrait adopter une méthodologie différente afin que ses employés/ées puissent accompagner à long terme les familles dans cette démarche de changement.

Dès lors, le danger est que le projet aggrave les tensions intrafamiliales et contribue à faire échec aux efforts que les femmes consentent pour acquérir davantage d'autonomie, au lieu de donner aux deux groupes l'occasion d'analyser et de redéfinir leurs rapports et leur identité d'hommes et de femmes. Il est ainsi possible que le groupe, involontairement, procure un appui non au groupe (défavorisé) des femmes, mais plutôt aux hommes.

Question-clé n° 2 : Influence exercée sur les éléments rassembleurs et sur les éléments diviseurs

S'agissant des éléments rassembleurs, le projet devrait renforcer l'administration communale en

veillant à ce que les deux parties signent des conventions auxquelles toutes les parties prenantes peuvent se référer. Un message important pourrait être le suivant: «Les deux (administration communale et les bénéficiaires/les femmes) sont nos partenaires.» Le projet devrait aussi renforcer le comité villageois de développement, autre élément rassembleur, en œuvrant en faveur d'une plus grande participation des femmes en matière de développement. Le message pourrait être le suivant: «Cadeaux pour le comité de développement villageois s'il s'attelle sérieusement à la promotion des femmes.» Plutôt que de renforcer le programme de développement dans le village dans son rôle de diviseur, il faudrait veiller à ce que les intérêts des deux parties au conflit soient représentés et pris en compte dans la planification et la réalisation des activités.

Le projet peut tirer parti de la religion, élément rassembleur ou diviseur, en portant le débat sur les convictions religieuses et sur les valeurs laïques. Il faut renforcer le principe d'égalité, élément rassembleur et transformateur du conflit, en élaborant avec les membres des groupes villageois une vision commune qui sert de repère aux deux parties.

Le sujet de la famille est manifestement négligé. Dès lors, le projet devrait susciter un débat sur le sens de la cohésion familiale pour l'homme et pour la femme et sur les modalités souhaitables. De la sorte, le projet renforcerait l'élément rassembleur qu'est la cohésion familiale dans le conflit. Le message pourrait être le suivant: «Nous tenons au bien-être des familles et les conflits sociaux et familiaux nous importent tout autant que les aspects politiques et économiques.»

Après s'être demandé s'il n'était pas préférable de promouvoir la famille plutôt que la femme pour ne pas aggraver les tensions, les participants/tes formulent la recommandation suivante: l'élément diviseur de la promotion spécifique des femmes devrait être renforcé, les inégalités dans les rapports entre hommes et femmes devant en même temps être abordées et négociées. Il faut conserver le message «Nous promouvons les femmes» afin de renforcer l'élément diviseur et de le mettre au service de la transformation du conflit. Le message suivant devrait aussi être formulé en même temps: «Nous promouvons les femmes dans le projet, parce que l'égalité des droits est

la voie à suivre, mais nous devons déterminer ensemble ce que l'égalité des droits signifie pour nous.» La solidarité entre les femmes joue en l'occurrence un rôle important et mérite un soutien, par exemple en faisant passer le message suivant: «La solidarité entre les femmes joue un rôle important, afin de transformer les conflits sociaux et familiaux. Nous vous accompagnons dans cette démarche.» Dans ce sens, il faut attacher une importance particulière à l'oppression de la femme.

Le projet doit accorder l'attention voulue aux conflits suscités par les différentes traditions et prévoir des espaces de négociation. Il faut renforcer le poulailler dans son rôle d'élément diviseur (égalité des droits) et d'élément rassembleur (amélioration de la situation économique de la famille), tout en fournissant aux familles un accompagnement pour réfléchir aux conflits existants en matière de distribution du pouvoir au sein des familles et pour entamer des négociations à ce sujet.

Question-clé n° 3: Définition des objectifs

Le but devrait être d'aborder le conflit avec les femmes et le président du comité de développement rural afin de pouvoir valider les résultats de l'analyse et identifier les transformations sociales entraînées par le projet. Toutes les parties prenantes doivent apprendre à comprendre ces mécanismes, à déterminer les divers intérêts en jeu et à définir l'attitude qu'elles souhaiteraient avoir dans le conflit. À long terme, il serait important de créer un espace permanent dans lequel il serait possible de débattre des transformations sociales induites par le projet et, le cas échéant, des disputes intrafamiliales. En particulier, il faudrait que les conflits dérivant des rapports entre hommes et femmes ne se déroulent plus uniquement dans la sphère privée. S'agissant de la définition des objectifs du projet, les objectifs formulés – amélioration de la sécurité alimentaire grâce à des projets agricoles et grâce à des activités rémunératrices pour les familles à bas revenus – devraient être conservés. Il faudrait les compléter par des objectifs qui se rapportent aux transformations des rapports entre hommes et femmes et des relations familiales.

Il faudrait examiner l'objectif de la promotion féminine dans la perspective des rapports de

force entre hommes et femmes et mieux en définir l'orientation. Ce n'est qu'à ce moment que les objectifs secondaires pourront être précisés et différenciés. À cette fin, les participants/tes proposent les objectifs secondaires suivants:

- Participation et responsabilité en matière de décision dans les structures administratives de la commune
- Participation et responsabilité en matière de décision (par exemple distribution des ressources) dans le domaine du développement rural
- Participation et responsabilité en matière de décision dans la gestion du ménage (distribution des tâches et des ressources) au sein des familles
- L'encouragement de la communication et de la capacité à gérer les conflits au sein de familles à bas revenu devrait être un autre but afin de définir les rôles et les tâches propres à chaque sexe
- Promotion de la solidarité entre les femmes

Le projet devrait formuler des objectifs qui se rapportent à la collaboration avec l'administration communale, pas seulement avec les bénéficiaires originales.

Le but est ici de conseiller l'administration communale pour la planification et l'exécution de son programme de développement. À cet effet, le groupe propose les objectifs secondaires suivants:

- Échange sur les croyances religieuses et les convictions laïques et conclusion de conventions écrites à laquelle sont associés les divers acteurs, tels que dirigeants religieux, représentants des femmes et parties au conflit. Les conventions sur la prévention du gaspillage dans les cérémonies traditionnelles, comme le mariage et les funérailles, doivent être maintenues, car elles ont fait leurs preuves.

Question-clé n° 4: Bénéficiaires

Il faut conserver la définition actuelle des bénéficiaires, soit les familles à bas revenu en milieu rural. Il faut en particulier travailler avec les femmes, définies comme un groupe potentiellement «affaibli» par le conflit. Cependant, il faut aussi associer les hommes au projet en définissant l'objectif à poursuivre dans ce domaine. Les familles – victimes potentielles de la violence et théâtre des

relations entre agresseurs et victimes – devraient aussi être considérées comme bénéficiaires et recevoir en particulier un soutien et des conseils en vue de transformer leur situation difficile. Au plan régional, il convient d’inclure dans les bénéficiaires les responsables politiques et religieux. Il est recommandé de conseiller l’administration communale afin qu’elle se dote de structures et de mécanismes décisionnels qui améliorent la participation politique et associent les représentants/tes de toutes les parties prenantes aux décisions. Les acteurs doivent prendre conscience des transformations sociales en cours dans les rapports entre hommes et femmes et élaborer des pistes d’action plus claires qui puissent servir de repères aux membres de la communauté.

Question-clé n° 5: Approche méthodologique

Les conseils d’ordre juridique et financier dispensés aux caisses de solidarité devraient être complétés par l’autonomisation sociale des femmes. À cette fin, il faut prodiguer un accompagnement psychosocial aux femmes et aux familles. Il faut définir clairement les activités qui s’adressent seulement aux femmes, celles qui s’adressent aux hommes, celles qui concernent les deux sexes et celles qui sont aussi pensées pour d’autres membres de la famille ou de la communauté. Les conventions sur la prévention du gaspillage dans les cérémonies traditionnelles sont efficaces. Les expériences en la matière peuvent être mises à profit pour concevoir des méthodes qui favorisent la transformation des rapports entre hommes et femmes.

Les méthodes employées en relations publiques sont déjà très perfectionnées. Les informations concernant la sécurité alimentaire et les questions ayant trait à la gestion du ménage font l’objet d’une diffusion publique et pourraient être étendues à l’objet du conflit. On peut expliquer et analyser le rapport entre les transformations sociales et politico-économiques et les conflits intrafamiliaux, en y incluant une sensibilisation aux problèmes de genre.

Les échanges régionaux fonctionnent bien. Les groupes devraient partager non seulement les stratégies de promotion de la sécurité alimentaire et de garantie des revenus, mais aussi les stratégies d’adaptation entrant en jeu dans le domaine des conflits et des transformations familiales et de genre.

Question-clé n° 6: Partenaires

Il faudrait évoquer avec davantage de force la question des conflits de genre, dans les réseaux tant nationaux qu’internationaux, sans omettre les difficultés que comporte ce sujet sur place. Il faut contextualiser le sujet de la promotion des femmes, en fonction des difficultés régionales et des particularités du projet. Il faut davantage mettre à profit les réseaux existants afin de partager les expériences en matière de promotion des femmes et, si nécessaire, adopter des normes régionales.

Question-clé n° 7: Structures du projet

Dans l’organisation interne de l’équipe, il faut compléter les rapports de suivi et d’évaluation actuels par des ateliers périodiques (au moins une fois par an) réunissant les employés/ées du projet et les partenaires afin de pouvoir débattre de questions se rapportant au sujet et mieux analyser et gérer les conflits. En l’occurrence, il faudrait revoir le budget. La structure salariale n’est pas considérée problématique, car elle est fonction des qualifications des employés/ées.

Question-clé n° 8: Maintien institutionnel de la stabilité psychosociale (culture de conflit, autoprotection)

L’équipe dispose déjà de mécanismes informels pour gérer les tensions au travail et les conflits au sein de l’équipe. D’une part, les employés/ées échangent des informations et se soutiennent mutuellement. D’autre part, ils/elles s’adressent individuellement au coordinateur, qui parle ensuite du conflit avec les parties concernées. Il existe aussi des mécanismes formels, comme le congé que peuvent demander les employés/ées. Ceux-ci/celles-ci peuvent aussi demander un arrêt maladie lorsqu’ils/elles ont des problèmes de santé. Étant donné que la culture de conflit tend à favoriser l’harmonie dans la gestion des conflits, ces quelques mécanismes formels et informels s’avèrent efficaces.

Les participants/tes formulent les recommandations suivantes pour les mécanismes informels: en raison de l’effet d’harmonisation généré par la culture de conflit, les différences dans le vécu avec les bénéficiaires ne se manifestent pas toujours clairement lors des colloques d’équipe, ce qui aboutit à des divergences dans la perception et l’interprétation de la situation. Il faut donc



énoncer plus clairement les différentes perceptions et les conflits qui se rapportent aux relations de genre. Le groupe doit d'une part prévoir un espace pour gérer consciemment et franchement les conflits entre les impératifs familiaux (soins des enfants, tâches ménagères, opposition de la famille aux activités rémunératrices) et les exigences de l'organisation (efficacité du travail, temps de présence). D'autre part, il devrait permettre aux individus d'exprimer et de défendre leur opinion, d'entrer en conflit et aussi d'aborder leurs sentiments. Il est ainsi possible de mieux comprendre les perspectives de l'un et de l'autre sexe. Cette approche consciente des divers

points de vue au sein de l'équipe – les nôtres et ceux d'autrui – peut aider l'équipe à mieux comprendre d'autres situations vécues dans le projet avec les bénéficiaires. Les employés/ées doivent attacher l'importance voulue aux sentiments d'autrui.

Parmi les mécanismes formels, les participants/tes proposent de mettre sur pied une supervision d'équipe, d'ajouter à l'ordre du jour des colloques internes sur les états d'âme et la motivation des employés/ées, d'effectuer des entretiens d'évaluation périodiques avec le coordinateur et de prévoir un coaching externe régulier du coordinateur.

