



DIALOGUES POUR LA TRANSFORMATION DES CONFLITS COMMUNAUTAIRES

Facilitation

TABLE DES MATIÈRES

Interventions	3
L'APPRENTISSAGE EXPÉRIENTIEL	5
PRINCIPES	5
CONCEPTS ET TERMES CLÉS	6
CONSEILS POUR LES CHAMPIONS ET CHAMPIONNES DE LA CONSOLIDATION DE LA PAIX	10
Organisation des dialogues	10
Préparation des sessions	12
Animation des sessions	12
Apprendre et s'adapter	15
Tenir compte des besoins des personnes moins alphabétisées	15
À faire et à éviter	17
TIRER LE BILAN	19
Première étape : Recueillir le changement	20
Deuxième étape : Préciser pourquoi le changement est important	20
Troisième étape : Identifier en quoi le programme a contribué à ce changement	21

Remerciements

La rédaction de ce manuel n'aurait pas été possible sans la précieuse contribution de Dan et Sharon Buttry. Dan est consultant international sur les questions de paix et de justice et Sharon consultante internationale en matière de transformation des communautés pour International Ministries of the American Baptist Churches (ministères internationaux pour les églises baptistes américaines). Tous deux ont généreusement accepté de partager avec nous la plupart des outils présentés dans ces sessions et ils nous ont appris à nous en servir. Nous nous sommes également, grâce à eux, largement appuyés sur les excellentes ressources de Training for Change, organisme spécialisé dans la formation et le renforcement des capacités des activistes et organisateurs communautaires. Vous pouvez accéder aux originaux non retouchés de ces précieuses ressources (en anglais) sur www.globalpeacewarriors.org et www.trainingforchange.org Nous vous recommandons vivement ces deux sites internet.

INTRODUCTION

Les « Dialogues pour la transformation des conflits communautaires » sont conçus pour aider des artisans de paix communautaires à animer une série d’ateliers et de réflexions avec les personnes de leur communauté, afin d’encourager ces dernières à entamer une réflexion sur les conflits qui les touchent, tout en leur donnant des moyens de transformer ces conflits. L’outil fonctionne sur le modèle de l’apprentissage expérientiel, qui puise dans le vécu personnel des participants et s’appuie sur leurs connaissances et leur expérience au lieu de faire appel à l’expertise de soi-disant « spécialistes » extérieurs à la situation.

Ce manuel décrit sommairement la structure, le processus et le contenu des dialogues. Il explique les principes sur lesquels ils reposent, définit les concepts et les termes clés, puis fournit des conseils aux artisans de paix communautaires pour lancer et guider la réflexion. Il est conseillé de lire le manuel conjointement avec le guide de la facilitation correspondant à chacune des quatre séries :

- Série n° 1 : Le conflit en tant que terre sainte
- Série n° 2 : Affronter les traumatismes
- Série n° 3 : Trouver des solutions
- Série n° 4 : Passer à l’action

Interventions

Les dialogues communautaires font partie d’une série d’interventions qui commencent par des réunions destinées à sensibiliser et mobiliser des responsables religieux et communautaires clés et à identifier des personnes susceptibles de pouvoir être formées pour devenir des champions et championnes de la consolidation de la paix au sein de leur communauté. Ceux-ci assistent généralement à la formation par petits groupes de deux ou trois personnes d’une même communauté, incluant des hommes et des femmes et appartenant à plusieurs catégories d’âge. Une fois formés, ces champions et championnes continuent d’être accompagnés et soutenus par leurs formateurs à mesure qu’ils animent les dialogues au sein de leur communauté.

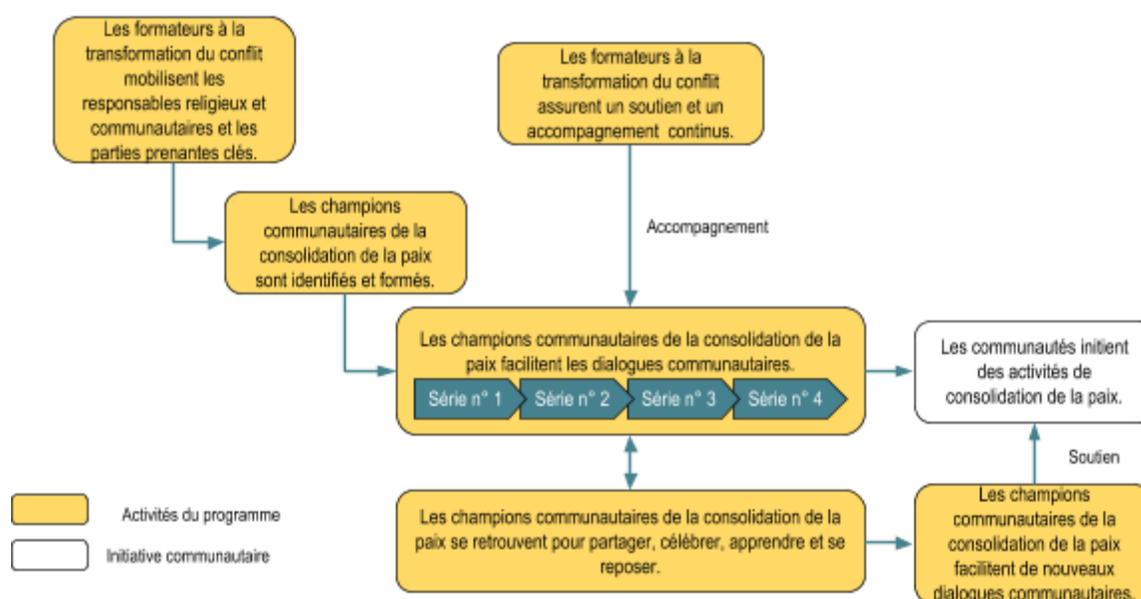


Figure 1 : Processus de l'intervention

L'expérience a en effet démontré que les dialogues sont plus efficaces lorsque les champions et championnes de la consolidation de la paix bénéficient du soutien et de l'accompagnement continu de leurs formateurs. Les champions et championnes sont vivement encouragés à organiser la première série de dialogues le plus tôt possible après la fin de leur formation, et dans tous les cas dans un délai maximum d'un mois. La facilitation de cette première série donne tout naturellement lieu à des interrogations, et les champions et championnes apprécient de pouvoir partager leur expérience avec des pairs et de bénéficier d'une formation complémentaire avant de passer à la deuxième série. L'idéal est qu'ils prennent le temps, après chaque série de dialogues, de se réunir avec leurs formateurs, afin d'échanger en face à face et de s'encourager et se soutenir mutuellement. Si cette réunion en personne n'est pas possible, les formateurs doivent assurer un suivi avec les groupes de champions et championnes directement par téléphone ou, si la technologie et la connectivité le permettent, au travers d'une réunion virtuelle. Dans tous les cas, il est essentiel de rassembler tous les champions et championnes en personne lorsque toutes les communautés ont terminé les quatre séries. Cette rencontre leur permettra de célébrer leurs réussites, partager les apprentissages, discuter des difficultés qu'ils ont rencontrées, identifier les résultats obtenus et se motiver mutuellement pour continuer.

Les dialogues sont structurés de manière à ce que la dernière série, intitulée « Passer à l'action », amène la communauté dans une phase de planification, où elle va définir les actions qu'elle pourra entreprendre pour résoudre les problèmes qu'elle considère comme prioritaires. Ce passage à l'action débouche sur la mise en place par les communautés de leurs propres activités de consolidation de la paix.

L'APPRENTISSAGE EXPÉRIENTIEL

Ces dialogues sont basés sur le modèle de l'apprentissage expérientiel, qui part du principe que c'est par l'expérience que nous apprenons le mieux, et que c'est lorsque nos émotions sont mobilisées que nous commençons à modifier notre comportement. Ce modèle va par conséquent volontairement au-delà de la formation classique, axée sur la transmission de connaissances et de compétences, car il fait délibérément appel à notre cœur et à nos émotions, autant qu'à notre cerveau. Il va donc de soi que les exercices expérientiels représentent une partie essentielle de la formation et des dialogues, puisqu'ils permettent aux participants d'accéder à leurs souvenirs personnels et de se remémorer leurs expériences. De là, ils sont en mesure de faire leurs propres rapprochements et de découvrir par eux-mêmes les principaux points d'apprentissage.

Le cycle d'apprentissage expérientiel comporte quatre phases : l'expérience initiale ; une occasion de réfléchir à l'expérience ; un processus de conceptualisation, qui permet de situer l'expérience dans un contexte plus large et d'en tirer des leçons plus générales ; et enfin l'expérimentation, où on cherche à appliquer les concepts de manière à créer une nouvelle expérience. Chaque session est conçue, tout au long des dialogues, pour faciliter le déroulement de ces quatre phases.

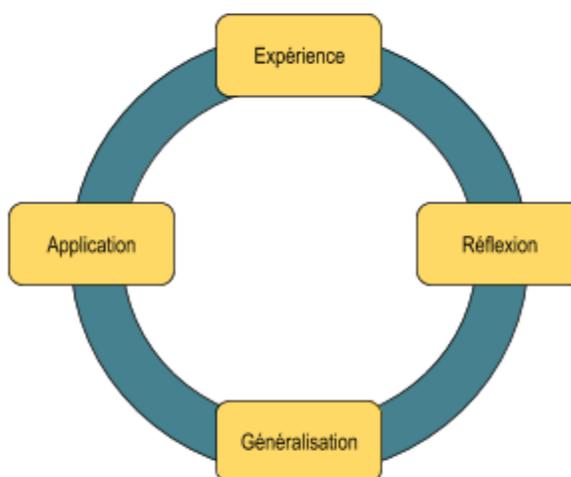


Figure 2 : Le cycle de l'apprentissage expérientiel

PRINCIPES

Piloté par la communauté

Le programme vise à doter les communautés des connaissances et compétences dont elles ont besoin pour résoudre les conflits et problèmes qu'elles considèrent comme prioritaires. Il est espéré que les dialogues permettront à la communauté d'identifier précisément les problèmes qui sont pour elle les plus urgents et de prendre confiance en elle pour commencer à y faire face en utilisant les

connaissances, les savoir-faire et les ressources dont elle dispose collectivement. La réussite, représentée sur la figure 1 par l'encadré blanc, se traduit par le fait que, suite à la formation, la communauté souhaite lancer et piloter elle-même ses propres initiatives.

Apprentissage expérientiel

Les sessions de dialogues communautaires sont conçues de manière à suivre un cycle d'apprentissage expérientiel qui encourage et aide les participants à entamer une réflexion sur leurs propres expériences et qui leur permet de tirer des enseignements par eux-mêmes. Le rôle des champions et championnes de la consolidation de la paix consiste à faciliter le dialogue et à guider les participants dans leur parcours d'apprentissage, et non pas à se poser en experts extérieurs apportant toutes les réponses.

Accompagnement

Le programme vise à établir une relation continue avec les champions et championnes communautaires de la consolidation de la paix, en continuant de les accompagner pendant la facilitation des dialogues et des initiatives communautaires de consolidation de la paix. Les formateurs font régulièrement le point avec eux par téléphone, messagerie et, dans la mesure du possible, en personne. Le programme inclut par conséquent des réunions de suivi avec les champions et championnes, qui leur permettent de partager leur expérience, de mener des réflexions communes, d'avoir de nouveaux éclairages et d'apprendre les uns des autres, le but étant de fournir un soutien et des encouragements constants.

CONCEPTS ET TERMES CLÉS

Asymétrie

Concernant les relations, l'asymétrie désigne une situation dans laquelle une personne ou une partie a plus de pouvoir ou d'influence qu'une autre. Ce pouvoir peut être politique, économique ou militaire, mais il peut aussi résulter de la plus grande expérience d'une personne ou des connaissances approfondies d'une autre.

Conflit

Le conflit est un aspect inévitable de toute interaction humaine et il survient lorsque deux ou plusieurs individus ou groupes poursuivent des objectifs mutuellement incompatibles. Certains conflits sont violents, se traduisant par exemple par une guerre, d'autres sont non violents, comme dans le cas d'une élection ou d'une procédure judiciaire. Canalisé de manière constructive, le conflit peut être bénéfique.

Gestion des conflits

Ce terme général désigne les efforts engagés pour prévenir, limiter, maîtriser ou résoudre un conflit, notamment violent, tout en renforçant les capacités de toutes les parties prenantes à consolider la paix. La gestion des conflits est basée sur l'idée que les conflits font partie intégrante de toute interaction humaine et sont rarement complètement résolus ou éliminés. En revanche, il est possible de les gérer par la négociation, la médiation, la conciliation et l'arbitrage.

Prévention des conflits

Ce terme englobe les mesures prises pour empêcher les tensions latentes ou présentes depuis longtemps de dégénérer en conflit violent. Il désigne parfois également les efforts engagés pour limiter la propagation de la violence ou éviter qu'elle resurgisse. La prévention des conflits peut inclure des systèmes d'alerte précoce, des mesures de renforcement de la confiance, un déploiement préventif, et des sanctions. On l'appelle parfois « diplomatie préventive ».

Résolution des conflits

La résolution des conflits désigne le processus qui cherche à régler un conflit en trouvant des intérêts et des objectifs communs permettant d'appréhender les problèmes à l'origine du conflit. Les méthodes de résolution d'un conflit incluent la promotion d'attitudes positives, l'instauration d'un climat de confiance au travers d'initiatives de réconciliation et la mise en place ou le renforcement d'institutions et de processus permettant aux parties d'interagir de manière pacifique. Ces méthodes ont toutefois tendance à se concentrer sur la façon dont le conflit se manifeste à un moment donné plutôt que sur sa nature plus profonde et ses aspects plus durables.

Transformation des conflits

Ce processus s'attaque aux causes structurelles du conflit en modifiant les schémas comportementaux existants et en créant une culture d'actions non violentes. Il s'inscrit dans une approche intégrée de la consolidation de la paix qui vise à engendrer des changements durables dans la sphère personnelle, relationnelle, structurelle et culturelle. La transformation des conflits diffère de la résolution des conflits dans la mesure où elle cherche non seulement à régler les problèmes immédiats mais aussi à en traiter les causes structurelles et sociales profondes. Elle s'attaque donc aux injustices et vise à restaurer les relations humaines.

Dialogue

Le dialogue est une conversation ou un échange d'idées dont le but est de trouver une entente mutuelle après avoir partagé des points de vue différents. C'est un processus qui permet d'apprendre des choses sur les convictions, les sentiments, les centres d'intérêt et les besoins d'un autre groupe de façon ouverte, sans agressivité, souvent avec l'aide d'un facilitateur/d'une facilitatrice. Le but du dialogue est de comprendre le point de vue de l'autre, et non pas de persuader l'autre de changer d'avis.

Ne pas nuire

Cette maxime reconnaît que toute intervention comporte le risque de nuire. Les praticiens ne doivent lancer leurs programmes qu'après avoir mené des analyses approfondies et une large concertation, y compris avec d'autres organisations et pairs sur le terrain, de manière à éviter les doublons et à ne pas causer de tort. Par cette maxime, on reconnaît que les ressources reflètent inévitablement la répartition du pouvoir et des richesses et que des tensions surviendront si une attention particulière n'est pas accordée à la façon dont les ressources sont fournies et réparties.

Identité

L'identité renvoie à la façon dont les gens se perçoivent – aux groupes auxquels ils se sentent appartenir, et aux aspects d'eux-mêmes qu'ils mentionnent pour se décrire. Certains font une distinction entre l'identité collective, l'identité sociale et l'identité personnelle. Mais toutes ces identités sont en fait liées d'une façon ou d'une autre à la description de soi, et à la façon dont on s'identifie à un groupe social et à la société en général.

Conflits identitaires

Les conflits identitaires sont des conflits qui surviennent quand une personne ou un groupe a l'impression que son identité est menacée ou qu'on lui refuse le respect ou la légitimité qui lui est due. Les conflits religieux, ethniques et raciaux sont des exemples de conflits identitaires. *La politique identitaire* tente d'exploiter ces conflits pour obtenir un avantage politique.

Médiation

La médiation est un mode de négociation dans lequel une tierce partie mutuellement acceptable aide les parties au conflit à trouver une solution qu'elles n'arrivent pas à trouver par elles-mêmes. Il s'agit d'un processus politique trilatéral où le médiateur établit une relation avec les deux parties adverses, puis s'appuie sur cette relation pour les aider à parvenir à une entente. Contrairement aux juges ou aux arbitres, les médiateurs n'ont aucune autorité pour statuer sur ce qui oppose les parties. Ce sont typiquement des personnes extérieures au conflit. Ces médiateurs sont parfois impartiaux et neutres, mais il arrive qu'ils aient un intérêt stratégique qui les incite à rechercher un résultat négocié plutôt qu'un autre. Ils peuvent choisir essentiellement de faciliter la communication et la négociation, mais ils peuvent aussi proposer des solutions et utiliser des leviers, y compris des incitations positives et négatives, afin de convaincre les parties de parvenir à un accord.

Négociation

La négociation est le processus dans lequel les parties discutent et s'arrangent afin de parvenir à un accord mutuellement acceptable sur des sujets communs de préoccupation. Le processus, conçu pour aboutir à un accord, implique généralement des compromis et des concessions.

Action civique non violente

Ce terme désigne une action généralement entreprise par un groupe de personnes afin de persuader d'autres personnes de modifier leur comportement. Les grèves, boycotts, défilés et manifestations sont des exemples d'actions civiques non violentes. Ces actions peuvent être classées dans trois grandes catégories : protestation et persuasion, non-coopération, et intervention. Elles s'appuient sur le principe selon lequel toutes les relations politiques nécessitent une certaine mesure de coopération ou d'acquiescement, que l'on peut également rétracter.

Paix

Le mot « paix » donne lieu à des interprétations et réactions complexes, parfois même contradictoires. Pour certains, la paix est synonyme d'absence de conflit. Pour d'autres, elle signifie la fin de la violence ou la cessation formelle d'hostilités ; pour d'autres encore, c'est un retour à la résolution d'un conflit par

des moyens politiques. Certains parlent de paix lorsqu'ils ont obtenu justice et stabilité sociale ; pour d'autres, c'est plus une question de bien-être économique et de liberté fondamentale.

Paix négative

La paix négative désigne une situation dans laquelle il n'y a actuellement pas de conflit violent, mais où les causes profondes et structurelles d'un ancien conflit existent peut-être encore, et où un conflit violent est donc toujours susceptible d'éclater.

Paix positive

La paix positive fait suite à la paix négative. Elle cherche à traiter les causes structurelles plus profondes et parfois moins visibles du conflit, et s'inscrit donc dans le plus long terme.

Consolidation de la paix

Initialement employé pour désigner les efforts de relèvement post-conflit, axés sur la réconciliation et la reconstruction, le terme a pris aujourd'hui un sens plus large. Dans son acception plus large, la consolidation de la paix implique une transformation, plus précisément une évolution vers des relations et des structures de gouvernance plus pacifiques et gérables – elle désigne donc le processus de long terme qui consiste à s'attaquer aux causes profondes et aux effets du conflit, à réconcilier les différences, à normaliser les relations, et à mettre en place des institutions qui seront capables de gérer le conflit sans recourir à la violence.

Rétablissement de la paix

Ce terme désigne les activités qui visent à mettre fin au conflit en cours et à amener les parties adverses à une entente, essentiellement par des moyens pacifiques tels que ceux énoncés au chapitre VI de la Charte des Nations Unies : « par voie de négociation, d'enquête, de médiation, de conciliation, d'arbitrage, de règlement judiciaire, de recours aux organismes ou accords régionaux, ou par d'autres moyens pacifiques... » Le rétablissement de la paix passe typiquement par un processus de négociation d'un accord entre les parties au conflit.

Pouvoir

La capacité à influencer les autres en vue de produire des effets particuliers. Cela peut signifier de contraindre les gens par la menace, de leur fournir des incitations, ou encore d'emporter leur adhésion. *Le pouvoir dur* a recours à des moyens militaires et économiques pour influencer le comportement des autres, usant de contrainte ou d'incitations. *Le pouvoir souple* désigne la capacité d'une personne à « attirer » les autres ou à obtenir leur adhésion, en mettant en avant ses valeurs, ses politiques ou sa performance. *Le pouvoir intelligent* allie pouvoir dur et pouvoir souple, et insiste sur la nécessité d'employer n'importe quelle méthode – diplomatique, économique, militaire, politique, juridique, scientifique ou culturelle –, du moment qu'elle convient à la situation.

Réconciliation

Il s'agit d'un processus de long terme qui permet aux parties à un conflit violent de rétablir la confiance, d'apprendre à vivre ensemble en coopérant, et d'instaurer une paix stable. La réconciliation peut avoir lieu au niveau des individus, d'une communauté ou d'un pays. Elle peut inclure un dialogue, une

reconnaissance de culpabilité, un processus judiciaire, une commission de vérité, un pardon rituel, ou encore une *sulha* (rituel traditionnel arabe de pardon et de restitution).

Violence

La violence désigne l'emploi de la force physique ou psychologique pour menacer, blesser ou maltraiter des personnes ou porter atteinte à des biens. Dans le contexte des relations internationales, on parle de *conflit violent* lorsque des intérêts politiques différents opposent des groupes organisés, et que le conflit est caractérisé par un usage de la force prolongé et à grande échelle. *La violence structurelle* désigne les inégalités qui sont ancrées dans le système social, par exemple les inégalités concernant la répartition des revenus.

Guerre

La guerre désigne un combat continu entre des forces militaires conventionnelles, des forces paramilitaires ou des guérillas. Elle peut prendre des formes différentes allant du conflit de faible intensité mais permanent, à la guerre ouverte sans merci, en passant par l'anarchie civile. Certains considèrent qu'un conflit armé doit avoir causé au moins 1 000 morts au combat au cours d'une même année pour pouvoir être considéré comme une guerre.

CONSEILS POUR LES CHAMPIONS ET CHAMPIONNES DE LA CONSOLIDATION DE LA PAIX

Votre rôle est fondamental pour faciliter le déroulement de ces dialogues. Même si dans la plupart des cas vous en saurez davantage sur les techniques et concepts liés à la consolidation de la paix que les personnes qui prennent part aux dialogues, vous devez éviter de vous poser en « expert », d'étaler vos connaissances ou de donner des leçons. Considérez-vous plutôt comme un guide, dont le rôle est d'accompagner les participants tout au long de leur parcours de découverte. Laissez-les découvrir par eux-mêmes ce qu'ils ont à apprendre, et laissez-les prendre le temps de réfléchir aux points clés qu'ils ont identifiés et d'en tirer des enseignements plus larges – ce que le cycle d'apprentissage expérientiel appelle la « conceptualisation ». Ensuite seulement, vous pouvez compléter en partageant vos connaissances.

Les conseils suivants vous aideront, en tant que facilitateur/facilitatrice, à créer un environnement sûr, positif, et propice à l'apprentissage.

Organisation des dialogues

Pour organiser les séries de dialogues, vous devrez réfléchir à certaines considérations pratiques, notamment quand et où elles auront lieu, à quelle fréquence, et qui y participera.

Quand ?

Il y a quatre séries de dialogues, chacune comportant quatre sessions de deux heures. À raison d'une session par semaine, chaque série prendra un mois. Il faut donc compter quatre mois pour terminer les quatre séries. Tenez compte des contraintes saisonnières des participants – à quels moments de l'année

seront-ils plus ou moins disponibles ? Y a-t-il des périodes pendant lesquelles vous devrez faire une pause de quelques semaines entre deux séries pour permettre aux participants de se consacrer à d'autres activités essentielles telles que les semailles et les récoltes ? Y a-t-il des moments où vous pourriez réunir le groupe sur une période plus longue pour faire deux sessions d'affilée ?

Une fois que vous aurez pensé à l'organisation globale de la formation, réfléchissez aux sessions elles-mêmes. Quel jour de la semaine auront-elles lieu ? Est-ce que ce sera toujours le même jour ou pas nécessairement ? Quel est le moment de la journée qui conviendra le mieux aux participants ? Pensez aux contraintes spécifiques à certains groupes et leurs besoins différents. Qu'est-ce qui est le mieux pour les personnes âgées, les jeunes, les hommes et les femmes ? Assurez-vous que vos décisions concernant le lieu et les horaires ne dissuadent pas ou n'empêchent pas certains de participer. Et veillez à ce que les personnes les plus marginalisées de la communauté puissent également prendre part aux dialogues.

Où ?

Réfléchissez au lieu où se dérouleront les sessions. Il faut que ce soit un endroit où les gens se sentent à l'aise, et qui est suffisamment spacieux et abrité pour y organiser toutes les activités prévues. Vous pourriez envisager de vous réunir dans un bâtiment communal, par exemple une église ou une école. Pensez à tout ce qui concerne la sécurité mais aussi l'accessibilité ; les gens se sentiront-ils en sécurité dans ce lieu ? Pensez également au côté pratique de la salle. Est-elle assez grande pour accueillir le nombre prévu de participants et organiser les activités ? Comment disposerez-vous les participants ? On conseille une disposition en cercle ou en U pour favoriser la participation, plutôt qu'en rangées comme à l'école. S'il y a des tables, où les mettrez-vous ? Si les participants sont assis à des tables, celles-ci, même disposées en U, peuvent constituer une barrière entre eux et vous et gêner la participation ; essayez de créer un espace qui soit le plus ouvert possible. Vous devrez à certains moments faire des petits groupes – la salle est-elle suffisamment grande pour cela ? Y a-t-il de la place au sol ou au mur pour poser ou afficher des supports papier ? S'il n'y a pas assez de place, comment ferez-vous pour partager ces supports ? Les personnes ayant un handicap pourront-elles accéder à la salle ?

Qui ?

Qui participera aux dialogues et comment ces personnes seront-elles choisies ? Vous devez vous efforcer d'inclure des personnes issues de tous les groupes de la communauté. Essayez d'avoir autant de femmes que d'hommes, des personnes représentant plusieurs catégories d'âge (jeunes, adultes et personnes âgées) et, le cas échéant, issues de groupes ethniques différents. Voyez comment vous pourriez inclure les personnes vivant avec un handicap ou une déficience. Tenez compte des relations délicates ou complexes qui pourraient exister entre certains groupes. Bien que l'idéal soit de rassembler tout le monde autour des dialogues dans un esprit de collaboration, il est parfois nécessaire de faire venir les gens à des sessions différentes au début, avant de les réunir un peu plus tard dans le processus.

Quoi ?

Les descriptions des sessions sont là pour vous guider et vous servir de cadre, mais vous êtes libre d'adapter ce cadre afin qu'il convienne mieux aux besoins des participants, à votre situation et à votre localité particulières. Dans la mesure du possible, essayez de savoir à l'avance qui participera aux

sessions, comment ces personnes ont été sélectionnées, et si elles ont déjà eu l'occasion de suivre des formations sur la transformation des conflits ou la consolidation de la paix. Cela vous permettra d'« adapter » les sessions en fonction du niveau de connaissances des participants. Cherchez à savoir si certains sont analphabètes ou semi-analphabètes et ajustez si nécessaire votre style d'enseignement, en prévoyant dans ce cas de privilégier l'oral et les supports visuels. Employez un langage inclusif, prêtez attention aux besoins de chaque personne et, notamment dans un contexte comprenant des groupes religieux différents, veillez à utiliser un langage que les participants accepteront et avec lequel ils se sentiront à l'aise, quelle que soit leur religion.

Préparation des sessions

Votre préparation devra être soignée. Lisez les notes de facilitation correspondant à la session et les informations concernant les outils que vous comptez utiliser. Anticipez les difficultés qui pourraient survenir et qui seraient spécifiques à votre contexte et aux personnes qui prennent part au dialogue ; quels sont les sujets ou les questions qui pourraient être soulevés et comment comptez-vous y faire face ? De quelles ressources aurez-vous besoin et où vous les procurerez-vous ?

Si vous animez la session avec quelqu'un d'autre, discutez ensemble des difficultés potentielles avant la session et veillez tous deux à bien savoir qui fera quoi et ce que vous attendez l'un de l'autre. Reconnaissez que votre rôle de facilitateur/facilitatrice vous confère un pouvoir et un privilège et prêtez attention à la façon dont cela peut influencer vos interactions avec votre co-facilitateur/co-facilitatrice et les participants. Décidez avec votre co-facilitateur/co-facilitatrice des techniques qu'il ou elle pourra utiliser pour vous ramener au cœur du sujet pendant les sessions, si jamais vous vous en éloignez.

Animation des sessions

Créez un environnement positif, propice à l'apprentissage

Votre rôle consiste à créer un environnement ouvert et respectueux dans lequel les participants se sentent à l'aise pour partager ce qu'ils ont vécu et tirer des enseignements. Il est important que vous soyez particulièrement ouvert et accessible et que vous établissiez un lien avec les participants. Les activités sont conçues pour générer un processus de réflexion et d'apprentissage participatif et votre rôle consiste à faciliter ce processus, pas à enseigner. Vous devez mettre les participants à l'aise, en faisant de l'espace de formation un lieu détendu et confortable, propice à l'apprentissage. Les dialogues encouragent les gens à quitter leur « zone de confort » pour entrer dans leur « zone d'inconfort », car c'est là qu'ils apprendront le plus. Mais ils ne feront cette démarche que s'ils se sentent suffisamment à l'aise et en sécurité. Il est donc essentiel que vous ne portiez pas de jugement dans votre approche et que vous incitez les participants à ne pas porter de jugement, à ne pas être critiques, en montrant vous-même à quel point vous privilégiez l'écoute et la compréhension. Vous devez réfléchir au préalable à ce que sont vos propres idées, pratiques et préjugés concernant les conflits, et prendre conscience de la façon dont ils peuvent vous influencer dans votre travail de facilitation.

Prévoyez suffisamment de temps, surtout les premières sessions, pour que les participants aient largement le loisir d'apprendre à se connaître et d'échanger des témoignages, car cela leur permettra de créer des liens basés sur des expériences partagées. Encouragez les participants à oser se montrer vulnérables, et donnez vous-même l'exemple en acceptant de partager vos propres craintes et

expériences en toute franchise et sincérité. Vous leur donnerez ainsi la permission, en quelque sorte, de faire de même. Incitez-les à exprimer sincèrement ce qu'ils pensent et ressentent, plutôt qu'à dire ce qu'ils croient que vous ou les autres participants souhaitent entendre.

Soyez à l'écoute des participants

Pendant les sessions, pratiquez l'« écoute active » et ne cédez pas à l'envie de corriger, de donner une solution à un problème, ou de fournir des réponses « théologiques ». Par l'écoute active, on aide les gens à se sentir entendus et compris. C'est un moyen de leur montrer que ce qu'ils disent a de la valeur et de l'importance. L'écoute active passe aussi par un autre aspect important : le langage corporel. Se pencher légèrement en avant, établir un contact par le regard, tourner l'oreille vers son interlocuteur, et hocher de la tête à intervalles réguliers sont des signes qui montrent que vous vous intéressez à ce qu'on vous dit. Gardez toutefois à l'esprit que le langage corporel n'est pas forcément le même dans toutes les cultures. L'écoute active implique aussi d'observer le langage corporel et la manière de parler de la personne, en étant attentif au ton et au timbre de la voix ainsi qu'au débit. Écouter activement, c'est redire à la personne qui parle ce que vous avez entendu, lui poser des questions pour montrer que vous voulez vraiment comprendre, et parfois proposer un récapitulatif de ce qui a été dit afin de vérifier que vous avez bien compris.

Utilisez des questions ouvertes

Sollicitez des points de vue et des idées en posant des questions ouvertes plutôt que fermées. Les questions fermées ont tendance à susciter des réponses fermées de type « oui » ou « non » qui mettent fin à la conversation au lieu d'ouvrir le dialogue. Les questions ouvertes commencent généralement par pourquoi, quand, où, comment ou qui, et donnent lieu à des réponses plus complètes, qui révèlent davantage de choses sur le problème ou la personne. Utilisez des questions qui portent sur le ressenti ou la pensée des personnes, et pas seulement sur leurs connaissances. Enchaînez ensuite avec des questions de suivi qui permettront d'approfondir.

Appréciez les silences

Les silences mettent parfois les gens mal à l'aise ; c'est pourquoi, en tant que facilitateurs/facilitatrices, nous avons souvent tendance à vouloir vite les combler. N'hésitez pas à laisser s'installer des moments de silence, car vous verrez qu'ils permettent aux participants d'apporter ensuite des réponses plus exhaustives.

Adaptez-vous à l'énergie qui se dégage de la salle

Apprenez à observer le niveau d'énergie dans la salle et n'hésitez pas à adapter les activités en conséquence. Si les gens participent, s'ils s'impliquent, et s'il règne une impression de dynamisme et de vitalité dans la salle, alors vous devez profiter de ce temps particulièrement productif, en modifiant éventuellement le programme ou l'ordre des activités. Si au contraire vous sentez que l'énergie faiblit et que les participants semblent se désintéresser, n'hésitez pas à interrompre une activité pour soit faire une petite pause, soit proposer une activité qui redynamisera le groupe. La capacité de concentration des gens étant naturellement limitée, vous devez prévoir des pauses régulières et recourir à des activités variées pour faire appel à des sens différents et rythmer la formation, en alternant des activités très dynamiques et actives avec des moments plus calmes de réflexion.

Prêtez attention aux personnes qui restent silencieuses et faites régulièrement le point avec les participants

En tant que facilitateurs/facilitatrices, nous avons tendance à concentrer notre attention sur les personnes qui participent le plus. Entraînez-vous à repérer celles qui sont en retrait ou qu'on entend le moins, et donnez-leur la possibilité de s'exprimer. Mais ne les forcez pas : certaines personnes apprennent en écoutant et en réfléchissant à ce qu'elles entendent et elles ne sont pas à l'aise pour prendre la parole tant qu'elles n'ont pas suivi ce processus. Faites bien la différence entre les personnes qui sont impliquées mais choisissent de ne pas s'exprimer, et celles qui semblent détachées ou exclues ou qui n'ont pas suffisamment confiance en elles pour prendre la parole. Si une personne domine la conversation, vous pouvez lui demander de laisser les autres prendre part à la discussion, par exemple en leur proposant de commenter ce qui vient d'être dit – peut-être ont-ils un point de vue différent ?

Certaines sessions abordent des questions que des participants risquent de trouver complexes ou délicates ; faites donc un point avec eux à intervalles réguliers pour savoir comment ils se sentent et s'ils ont besoin de faire une pause ou même de s'isoler un moment afin de réfléchir ou de se ressaisir. Surveillez leur « niveau de confort » pour pouvoir détecter quand ils sont sur le point de basculer d'une zone d'inconfort à une « zone d'alerte » ; sachez repérer les participants à qui vous devez accorder une attention particulière.

Donnez l'information la plus importante en premier et répétez le message clé

Les gens se souviennent mieux du début et de la fin d'un événement que de ce qui se passe entre les deux. Donnez donc l'information la plus importante en premier, puis répétez-la à la fin. Imaginez le message clé comme une bouchée de nourriture que vous faites goûter aux participants tout au long de la session. Répétez-le et récapitulez régulièrement.

Faites des associations et faites preuve de créativité et d'originalité

Les gens retiennent plus facilement des informations lorsqu'ils peuvent les associer à quelque chose de concret et de pratique. Faites le lien entre la théorie et la pratique. Par exemple, après avoir abordé la théorie du courant dominant et de la marge, faites une activité qui relie cette théorie au vécu des participants. Faites aussi preuve d'originalité. Les gens se souviennent des choses qui sont farfelues, inhabituelles ou inattendues. Alors utilisez l'humour, le jeu, la chanson, la poésie – tout ce qui suscitera l'intérêt des participants et captera leur attention.

Gestion des conflits

Pendant les sessions, il est possible qu'un conflit survienne entre vous et un participant, ou entre des participants. Les désaccords sont sains et doivent être appréciés à leur juste valeur. C'est souvent au travers de différences d'opinion que l'on comprend mieux nos propres idées et sentiments. Toutefois, un conflit qui devient agressif ou blessant n'est jamais sain ni constructif. Il nous éloigne des objectifs d'apprentissage du programme. Le conflit détourne l'énergie des participants, qui la gaspillent en défendant des opinions arrêtées au lieu de se concentrer sur des questions importantes. La gestion de ce type de conflit est une responsabilité importante qui revient aux facilitateurs/facilitatrices. Un bon moyen de répondre à une personne qui conteste ce que vous dites consiste à transformer sa contestation en une question adressée à l'ensemble du groupe ou renvoyée à la personne elle-même.

À mesure que les sessions progressent et que le groupe prend forme, les participants auront tendance à assumer des rôles particuliers au sein du groupe. Certains de ces rôles peuvent perturber l'apprentissage. La facilitation d'une discussion de groupe peut signifier d'avoir à gérer des personnes négatives, perturbatrices, ou qui interrompent constamment la discussion. Un bon moyen de gérer ces personnes difficiles consiste à rappeler au groupe les règles de base qui ont été fixées dans la première session au moyen de l'activité « Maximiser/Minimiser », et à rappeler aux participants qu'ils sont tous garants du respect de ces règles. Si une personne a toujours tendance à se plaindre, vous pouvez lui demander d'être plus précise, puis répondre à sa plainte, ou demander aux autres participants ce qu'ils en pensent. Face à une personne qui perturbe les sessions, vous pouvez impliquer le groupe en proposant aux participants de demander à cette personne difficile d'essayer d'aider le groupe à aller de l'avant plutôt que d'entraver sa progression ; ou vous pouvez choisir de prendre cette personne à part pour lui parler.

Apprendre et s'adapter

Après chaque session, passez un peu de temps avec votre co-facilitateur/co-facilitatrice pour parler de ce qui s'est bien passé et de ce qui a été plus difficile. Y a-t-il certaines choses que vous feriez différemment la prochaine fois ? Est-ce que vous adapteriez ou modifieriez certains des outils ? Si oui, prenez note de ce que vous changeriez pour pouvoir vous y référer la prochaine fois. Faites preuve de réactivité : si des choses ou des sessions ne fonctionnent pas bien, procédez à des ajustements. Vous devez veiller à ne jamais cesser d'apprendre et à améliorer vos sessions pour qu'elles aient plus de sens pour les participants.

Tenir compte des besoins des personnes moins alphabétisées

Dans une même communauté, il se peut que les niveaux d'alphabétisation des personnes que vous formez varient et que vous deviez par conséquent adapter vos méthodes pour tenir compte de cela. Les conseils suivants vous aideront à tenir compte des besoins des participants dont le niveau d'alphabétisation est plus faible.

Racontez des histoires

Au lieu de demander aux participants de lire des textes, notamment des passages de la Bible, racontez-leur vous-même sous forme d'histoire ce qui se passe dans le texte. C'est quelque chose que vous devrez prendre le temps de préparer. Lisez d'abord le passage plusieurs fois pour bien le connaître ; puis entraînez-vous à raconter l'histoire, en revenant au texte pour vérifier que vous n'avez rien oublié. Redites-la plusieurs fois. Vous souhaiterez peut-être écrire l'histoire à la main pour en faciliter la mémorisation. Quand vous racontez une histoire, faites preuve de conviction : utilisez tout votre corps pour « jouer » l'histoire. Servez-vous d'accessoires pour la rendre plus vivante. Utilisez votre imagination – on ne vous demande pas de réciter mot pour mot un passage de la Bible ; vous pouvez inclure une description du paysage ou imaginer le temps qu'il fait ; le but est que vos mots évoquent des images dans l'esprit des participants, qui leur permettront de faire appel à tous leurs sens et de se plonger dans l'histoire.

Décomposez l'histoire en plusieurs parties

Veillez à ne pas surcharger la mémoire des participants en essayant de couvrir trop de choses en même temps. Décomposez votre histoire en plusieurs parties de sorte que chaque partie corresponde à un point clé ou une question essentielle, et traitez une partie à la fois. Donnez aux participants la question à laquelle vous souhaitez qu'ils réfléchissent avant de leur raconter la partie de l'histoire correspondant à la question. Cela les incitera à écouter, et vous verrez qu'ils seront beaucoup plus attentifs.

Utilisez des listes

Vous pouvez utiliser des listes même avec les personnes moins alphabétisées mais l'idéal dans ce cas est de les associer à des couleurs, des dessins ou des symboles, car ceux-ci les aideront à mémoriser.

Utilisez des accessoires

De la même manière, servez-vous des objets que vous avez sous la main, autour du lieu où se déroule la formation, pour les associer à un élément d'une liste ou à un point clé de l'histoire. Et chaque fois que cet élément ou ce point est mentionné, brandissez l'objet correspondant. Là aussi, cela aidera les participants à mieux se souvenir de certains détails.

Répétez

La répétition est fondamentale mais vous devez faire preuve d'imagination dans la manière dont vous procédez. Une fois que les gens ont entendu l'histoire ou l'enseignement que vous avez partagé avec eux, demandez-leur de la/le répéter au sein de leur groupe ou avec un/e partenaire. Une autre possibilité consiste à leur demander de jouer l'histoire sous forme de petite pièce de théâtre, ou de la représenter sous forme de dessin ou de bande dessinée. Vous pouvez attribuer des rôles aux participants puis raconter à nouveau l'histoire en leur demandant de jouer les différents personnages. Vous pourriez aussi associer des gestes ou des actions à des moments différents de l'histoire et demander aux participants de mimer ces gestes ou actions à mesure que vous la racontez. Une autre idée consiste à associer une chanson ou une danse à des parties de l'histoire ou à une liste pour faciliter la mémorisation.

Utilisez la technologie

Réfléchissez à la façon dont la technologie pourrait vous être utile. Il est peut-être possible par exemple d'enregistrer un participant en train de lire un texte, comme un passage de la Bible, puis de partager l'enregistrement avec les autres participants via des téléphones mobiles. Plutôt que de lire le texte, ils pourront ainsi l'écouter et revenir sur certaines parties aussi souvent qu'ils le souhaitent.

Utilisez des dessins

Les couleurs, les symboles et les dessins sont d'excellents supports visuels. Vous n'avez pas besoin d'avoir de grands talents d'artiste pour cela : au contraire, ce sont souvent les plus mauvais dessins qui introduisent une dose d'humour et dont on finit par mieux se souvenir !

À faire et à éviter

À ÉVITER

- N'attendez pas la dernière minute pour faire toute votre préparation.
- Ne vous mettez pas sur une estrade, car elle vous placerait au-dessus des participants. Disposez plutôt les chaises de manière à créer un espace ouvert et inclusif. Dans le même esprit, si les sessions ont lieu en extérieur, répartissez les participants de sorte qu'ils forment un demi-cercle autour de vous, à côté d'un mur ou d'une autre surface où vous pourrez afficher les supports papier que vous comptez utiliser.
- Ne faites pas de longs exposés qui risquent d'ennuyer les participants. N'oubliez pas que les adultes apprennent mieux en faisant.
- N'utilisez pas un jargon inhabituel que personne ne comprendra.
- Ne laissez pas une personne dominer les conversations ou intimider les autres.
- N'imposez pas votre point de vue : soyez à l'écoute des autres.
- N'ignorez pas les remarques blessantes. Répondez-y et utilisez-les pour amorcer une discussion qui aboutira sur des apprentissages.

À FAIRE

- Respectez les connaissances et l'expérience des participants.
- Puisez dans la sagesse collective du groupe.
- Promouvez la tolérance et la patience à l'égard des points de vue de chacun.
- Veillez à faire activement participer tout le monde.
- Variez vos méthodes d'animation de manière à vous adapter à différents styles d'apprentissage et à éviter d'être trop prévisible.
- Présentez clairement chaque thème ou problème.
- Encouragez les participants à poser des questions.
- Planifiez vos sessions de façon détaillée. Lisez le manuel de formation dans son intégralité et préparez vos sessions avec soin (avec votre co-facilitateur/co-facilitatrice s'il y a lieu).
- Prévoyez un minutage précis ; même si vous aurez peut-être besoin de l'ajuster pendant les sessions, il est important d'essayer de le respecter.
- Veillez à avoir tout ce qu'il vous faut avant le début de chaque session.
- Accrochez toujours les supports papier sur une surface plane et stable.
- Utilisez la langue qui est la mieux comprise de la plupart des participants.
- Employez des mots, expressions et exemples connus.
- Faites preuve de souplesse et sachez adapter la session aux besoins des participants.
- Récapitulez toujours les points importants de la session.
- Ayez toujours sous la main une activité dynamisante.

- Prenez plaisir à ce que vous faites – si vous y prenez plaisir, les participants y trouveront du plaisir aussi.

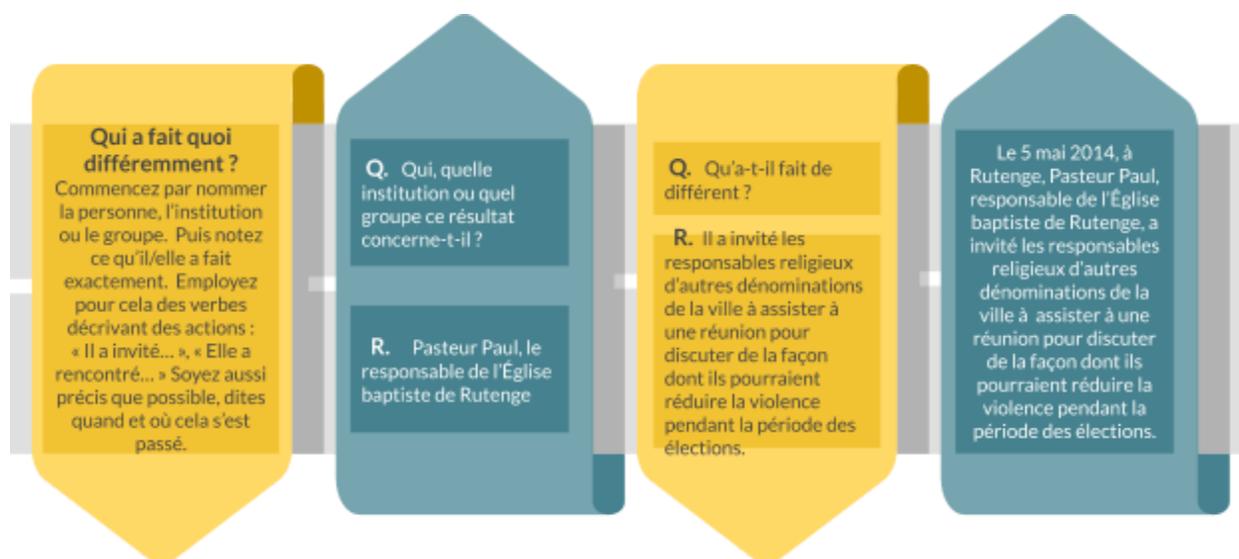
TIRER LE BILAN

Il peut être très utile et motivant de profiter de ces rencontres en face à face pour recueillir des informations sur l'impact des dialogues sur les personnes qui y prennent part. Tearfund est en train de développer une trousse à outils sur « le recueil de résultats et les changements d'attitude », qui aidera les artisans de paix communautaires à recueillir des exemples de changements, aussi bien dans les attitudes que dans les comportements. Cette approche pourrait s'inscrire dans le cadre d'une « rencontre d'apprentissage » avec les champions et championnes de la consolidation de la paix. Il n'y a pas suffisamment de place dans ce manuel pour décrire le processus dans son intégralité, mais nous vous en proposons un aperçu qui vous sera peut-être utile en attendant une formation complète sur l'usage de cette trousse à outils.

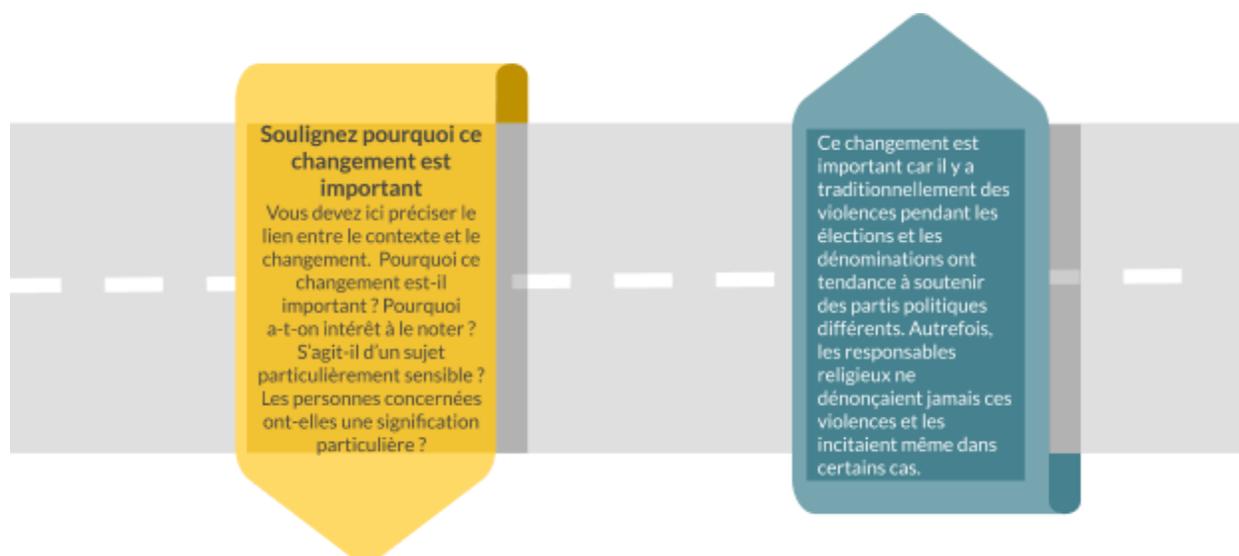
Changement d'attitude : un changement interne, individuel, concernant les perceptions, les craintes, les émotions, les opinions, les connaissances, les convictions ou la spiritualité.

Changement de comportement : un changement externe dans les actions, les activités, les politiques, les pratiques ou les relations d'une personne, d'un groupe, d'une communauté, d'une organisation ou d'une institution. Le changement doit être observable et résulter d'un projet, d'un programme ou d'une intervention. Les changements de comportement ne sont pas des activités à faire dans le cadre d'un projet comme l'animation d'une session de dialogue communautaire ; ils ne sont pas non plus un simple constat, comme par exemple le fait que 25 personnes aient assisté à une session des dialogues communautaires.

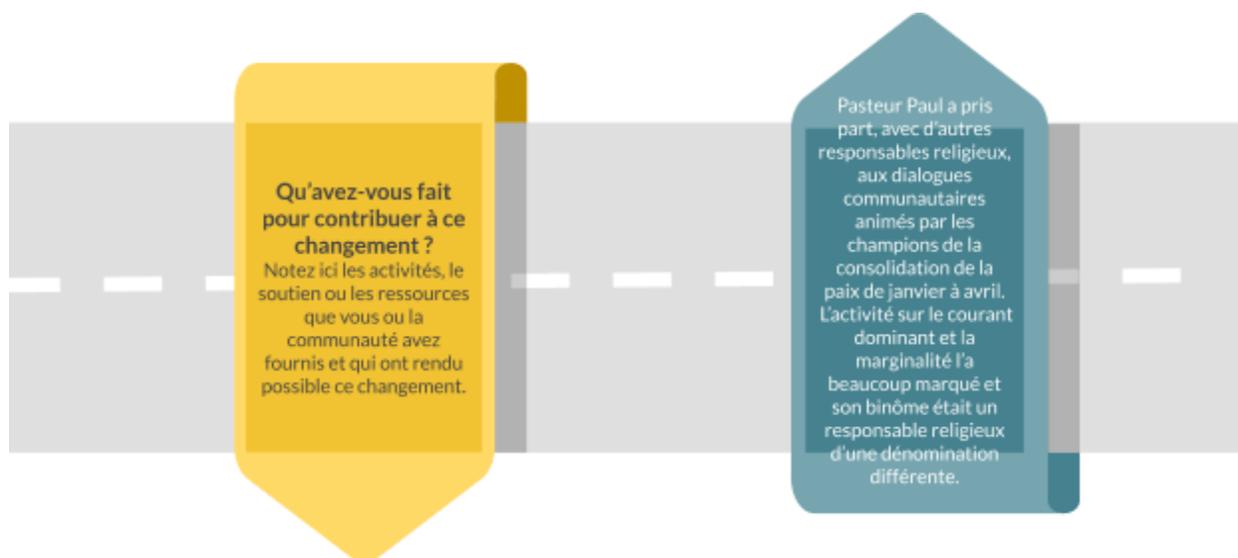
Première étape : Recueillir le changement



Deuxième étape : Préciser pourquoi le changement est important



Troisième étape : Identifier en quoi le programme a contribué à ce changement



Il serait très utile que les champions et championnes et les participants aux dialogues tiennent une sorte de registre dans lequel ils consignent les changements d'attitude et de comportement qu'ils remarquent au fil des dialogues, ou qui en résultent plus tard. Ces informations pourront servir de preuves pour appuyer les récits et témoignages des changements recueillis.