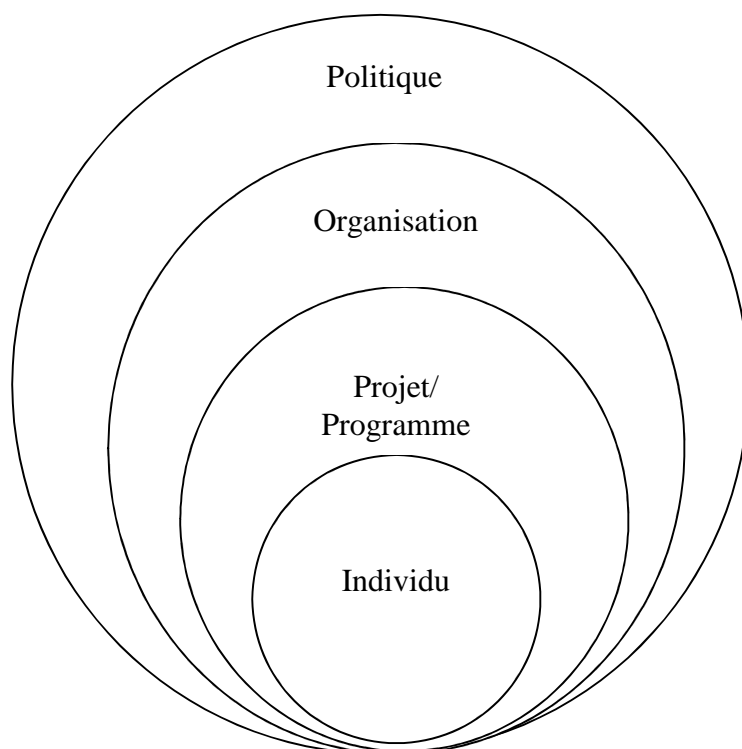


Guide pour une réflexion pratique sur le rôle des facteurs religieux et culturels dans les projets de coopération au développement

L'influence de facteurs religieux et culturels sur les projets et programmes de coopération au développement s'exprime aux quatre niveaux interdépendants suivants¹:

1. au niveau individuel (position et expériences personnelles, sensibilité interculturelle, aptitude à l'auto-réflexion, etc.)
2. au niveau des projets et des programmes (partenaires, groupes cibles, objectifs, mesures, etc.)
3. au niveau des organisations (procédures, structures, gestion du personnel, communication, etc.)
4. au niveau politique (compréhension et objectifs du développement, climat religieux et culturel - p.ex. 9/11-, instruments utilisés, etc.)

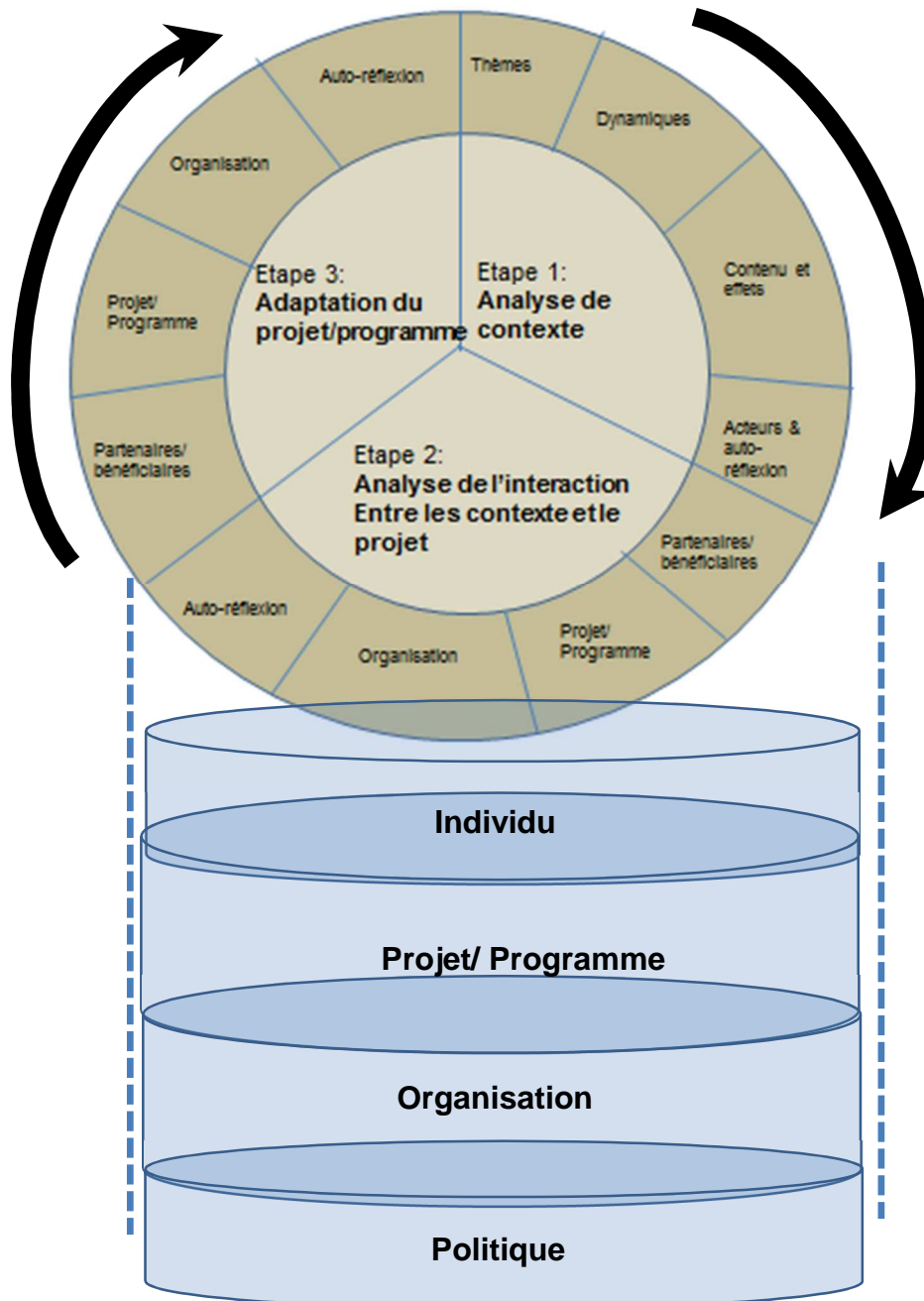
Le présente guide aborde la réflexion sur la pertinence de facteurs religieux et culturels à ces quatre niveaux. Dans ce qui suit, les différentes étapes de ce processus d'analyse sont décrites de même que les aspects qui doivent y être pris en compte. Le poids de chacun des quatre niveaux est bien évidemment variable dans les étapes décrites ci-dessous.



¹ Ces niveaux correspondent au modèle des niveaux de sensibilité au conflit du KOFF/ Swisspeace. On les retrouve aussi dans le « modèle du papillon » du Capacity Development d'Arthur Zimmermann (ocdp consult GmbH, Zurich)

Réflexion sur les facteurs religieux et culturels dans le cycle de gestion de projet

La réflexion suivante sur la signification des facteurs religieux et culturels dans le cycle de gestion de projet se base sur le modèle en trois étapes développé conjointement par le KOFF/swisspeace et Helvetas²:



D'après: KOFF – swisspeace: *The Three Steps of Conflict Sensitive Program Management (CSPM)*

² KOFF/Helvetas, Manual: 3 Steps for Working in Fragile and Conflict-Affected Situations (WFCS); <http://koff.swisspeace.ch/topics/conflict-sensitivity>. L'utilisation de matériel de sensibilisation au conflit pour la sensibilisation à la religion et la culture n'est pas un hasard. Les deux formes de sensibilité poursuivent en effet le même objectif à partir de perspectives légèrement différentes: l'amélioration de la qualité et de l'effet de projets et programmes. Cet objectif commun est appuyé par une prise en compte des différents niveaux d'interaction des acteurs du développement et par un appui aux organisations pour:

1. comprendre le contexte,
2. comprendre l'interaction entre le contexte et les propres interventions
3. agir de manière compétente sur la base d'une meilleure compréhension.

1. Analyse de contexte

La première étape d'analyse consiste à se poser la question „où et comment la religion et la culture peuvent jouer un rôle dans ce projet ou programme ? »

La question de base de savoir comment les facteurs culturels ou religieux peuvent avoir une importance et une influence sur la planification (projet ou programme) et quelles interactions en découlent se pose pour tout projet. Sa pertinence peut toutefois grandement varier en fonction du contexte et du contenu de même que les champs d'observations prioritaires. C'est pourquoi il est important de partir de l'analyse du contexte pertinent pour le projet lui-même et non pas de statistiques ou observations d'ordre général.

Les thèmes, chances ou pierres d'achoppement possibles résultant de facteurs religieux et culturels dans le contexte du projet ne se repèrent généralement que de manière indirecte. C'est pourquoi, d'un point de vue méthodologique, des questions ouvertes du genre « questions d'interview » y donnent un bon accès. C'est ainsi que des exemples (anecdotes, storytelling) permettent d'identifier des facteurs pertinents ou de faire apparaître un savoir ou un comportement explicite ou implicite.³

Il est toutefois recommandable de traiter ces questions dans un échange avec les organisations partenaires et d'en utiliser les diverses interprétations possibles comme point de départ d'un processus d'apprentissage commun. La compréhension partagée qui s'en dégage constitue la base de la deuxième étape décrite plus bas : l'analyse de l'interaction entre le contexte et l'intervention prévue.

Le catalogue de questions suivant n'est pas exhaustif mais doit servir d'appui et d'orientation pour les différentes phases d'analyse. Dans ce sens, les questions ne doivent pas être traitées individuellement mais servir à éclairer certains aspects et recoupement d'une image d'ensemble.

Domaines	Questions possibles	Instruments/ méthodes p.ex.
Thèmes/ dynamiques:	<p><u>Environnement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • A quoi ressemble le paysage culturel et religieux dans le contexte du projet? • Quelles sont les valeurs et interprétations religieuses ou culturelles dominantes et quelle influence ont-elles sur le projet ? • Quelle vision religieuse ou séculaire de l'être humain est dominante ? Par exemple : de quelle manière sont traitées les personnes handicapées -avec une approche d'empowerment ou de bienfaisance ? • Quelles sont les connecteurs / disconnecteurs au niveau des forces et facteurs liés à la religion ? • Quel est la relation entre la religion et la société? • Quels sont les rapports de pouvoir entre l'Etat et les Eglises ou d'autres institutions religieuses ? • Les organisations religieuses sont-elles actives dans les cercles politiques ? • Les conflits politiques ont-ils une connotation religieuse ou culturelle ? <p><u>Projet/Programme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Où la religion et la culture jouent-elles un rôle implicite ou explicite sur la santé, la formation, l'alimentation, le climat, le domaine social etc. ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapping de l'environnement: clusters, questions à des personnes -clés, interviews, histoires • KOFF, Manual: 3 Steps for Working in Fragile and Conflict-Affected Situations (WFCS) • D'autres instruments se trouvent dans le document de la DDC: „Entwicklung und Religion. Folgerungen für die Praxis. Methoden und Instrumente“ (Bern 2009; bes. S. 24-27, 35/36) .

³ Des exemples concrets sont disponibles en annexe de ce guide.

	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les visions du monde ou interprétations d'ordre religieux, culturel ou séculaire dominantes sur la question du genre (rôles entre les sexes), des relations sociales (familles, clans, etc.), de l'agriculture, de la santé, du corps, de l'alimentation, sur la manière d'aborder le conflit, la guerre, la peur, le deuil ou la perte etc. ? • Quels mythes, tabous, valeurs et représentations morales peuvent influencer les mesures prévues? Y a-t-il des lieux ou des temps sacrés, des obligations ou contraintes religieuses à prendre en compte ? • Quel changement (culturel-religieux; personne, social, socio-politique) doit avoir lieu pour que le projet ait de l'effet? P.ex: la punition divine comme interprétation dans un projet de prévention du sida. • Quels sont les décideurs religieux et culturels importants dans cette perspective? Quelles sont les institutions religieuses ou culturelles qui sont importantes dans cette perspective ? • Quelles attitudes religieuses / culturelles peuvent favoriser ou freiner le changement visé? <p><u>Politique:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est le climat politique au niveau régional/ national/ international (p.ex: conflits à connotation religieuse/ culturelle dans d'autres régions du monde)? A-t-il une influence sur le projet prévu ? • Que comprend-on sous le terme de « développement » dans le contexte du projet (population bénéficiaire, organisation partenaire, propre organisation) ? Quels sont la justification et les objectifs qui en découlent ? 	
Acteurs	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles institutions religieuses et culturelles y a-t-il ? Connaissent-elles des changements ? Pourquoi ? • Quelles sont les Eglises ou dénominations chrétiennes locales ? • Quelle est l'orientation religieuse ou théologique de celles-ci ? Lesquelles sont historiques et lesquelles jouent un rôle actuellement ? • Quels sont les autres systèmes de croyances dans la région? • Observe-t-on des groupements fondamentalistes d'origine religieuse ou séculaire ? D'où viennent-ils ? Quel est leur effet ? • Existe-t-il des rivalités ou conflits pertinents entre des groupes religieux ou ethniques ? • Qui détient le pouvoir –aussi décisionnel ? Quelle en est l'influence sur le projet prévu ? Comment impliquer ces personnes / institutions ? Quelles sont les limites que l'on ne peut pas franchir? 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse organisationnelle, question sur l'identité religieuse, c-à-d sur l'influence des convictions religieuses sur les objectifs, la culture, les activités, la socialisation etc. dans l'organisation • Analyse SWOT • Observation participative • Interviews

Auto-réflexion	<p>Avec quelle attitude et influence est-ce que je m'engage dans le contexte du projet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est ma compréhension du développement (objectifs, argumentation; expériences passées, vision du monde et de l'humain)? • Qu'est-ce qui m'importe dans le projet et pourquoi? • Comment est-ce que je me vois dans le contexte du projet (objectifs et rôle vis-à-vis de la population bénéficiaire et des organisations partenaires) ? Comme suis-je perçu par les autres ? • Qu'est-ce que je crois (ou non) savoir sur la manière dont la religion et la culture forment les personnes dans le contexte du projet ? Qu'est-ce qui m'est proche ou étranger, et pourquoi ? <p>D'où viennent les informations sur l'analyse de contexte? Se peut-il qu'elles soient unilatérales ?</p>	Auto-réflexion
----------------	--	----------------

2. Interaction entre le projet/ programme et le contexte

Cette deuxième étape de l'analyse doit permettre d'anticiper dans la mesure du possible l'interaction entre l'analyse du contexte et l'intervention planifiée. Pour la pertinence de cette étape, il est ici également décisif qu'elle soit menée en collaboration avec les partenaires. Les questions-clés de cette étape sont :

- De quelle manière s'intègre le projet/ programme prévu dans le contexte culturel et religieux? Quel rôle devrait-il / pourrait-il y jouer ?
- De quelle manière le projet/ programme pourrait-il avoir un effet sur l'environnement culturel et religieux ? Pourrait-il par exemple susciter ou renforcer des tensions au sein de la population ?
- Quelle influence le contexte religieux et culturel pourrait-il avoir sur la conception, le contenu et l'effet attendu du projet/ programme?⁴

Domaines	Questions possibles	Instruments, méthodes, p.ex:
Partenaires et bénéficiaires	<p><u>Partenaire/ bénéficiaire:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Avec quelle justification et de quelle manière s'est fait le choix des bénéficiaires ? • Quel est le rôle des bénéficiaires ou des partenaires dans la situation religieuse/ culturelle donnée? • Comptent-ils parmi eux des acteurs pertinents d'un point de vue religieux ou culturel (p.ex. leaders, groupes marginaux etc.)?⁵ • Qu'est-ce qui pousse les acteurs à agir? D'où tirent-ils leur motivation? Quelle forme de foi les bénéficiaires pratiquent-ils au quotidien ? Comment influence-t-elle leur motivation et le contenu du projet ? <p><u>Communication</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Avec qui y a-t-il une communication sur le projet? Quel est le rôle de ces personnes dans le contexte (cf. plus haut) ? • Comment communique-t-on avec qui sur le projet : en quels termes, avec quelles connotations religieuses ou culturelles le projet est-il justifié et décrit ? • Comment les bénéficiaires et les partenaires sont-ils impliqués dans la planification et la mise en œuvre du projet ? <p><u>Financement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • D'où viennent les moyens qui financent le projet? • Quelle est la motivation et l'ancrage culturel et religieux des donateurs du projet ? • Les donateurs ont-ils une histoire dans le contexte du projet ou bien n'y jouent-ils aucun rôle pertinent du point de vue culturel et religieux ? • Les donateurs pourraient-ils être associés avec certains groupements religieux ou 	<ul style="list-style-type: none"> • Anecdotes/ observations /histoires et interprétations des acteurs institutionnels et de la population cible • Reporting • Visites de terrain • Analyse organisationnelle, questions sur l'identité religieuse de l'organisation, c-à-d sur le pertinence des convictions religieuses pour les objectifs, la culture, les activités, la position dans la société etc. • Analyse SWOT

⁴ Les questions suivantes se basent sur un document sur le modèle des trois étapes de swisspeace: KOFF Training Series 2012/2013.

⁵ Voir à ce sujet aussi l'annexe du guide : acteurs et fonctions de la religion dans la coopération au développement

	<p>culturels dans le domaine du projet et si oui, quelles en seraient les conséquences sur la réalisation du projet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le choix des donateurs pourrait-il susciter ou renforcer des tensions au sein de la population ? <p><u>Coordination</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le projet est-il coordonné avec d'autres partenaires, et si oui, avec qui? • Ceux-ci ont-ils une histoire religieuse ou culturelle dans le contexte du projet ? • Y a-t-il parmi eux des acteurs pertinents d'un point de vue religieux ou culturel (p.ex : leaders, groupes marginalisés etc.) • Le choix de ces partenaires pourrait-il susciter ou renforcer des tensions au sein de la population? • Y a-t-il une analyse ou une interprétation commune du contexte religieux ou culturel du projet partagée avec les partenaires? 	
Projet/ programme	<p><u>Objectifs et mesures:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment les objectifs et la justification du projet/prorgamme s'insèrent-ils dans le contexte religieux ou culturel ? Comment y sont-ils compris? Dans quelle mesure sont-ils partagés (population bénéficiaire, organisations partenaires)? • Les objectifs fixés initialement peuvent-ils /doivent-ils être atteints dans les circonstances données ? • Les mesures telles que fixés initialement peuvent-elles /doivent-elles être mises en oeuvre dans les circonstances données ? • Quelle est l'influence des objectifs visés sur le contexte religieux ou culturel ? • Quelle est l'influence des mesures prévues sur le contexte religieux ou culturel ? • Les objectifs et mesures prévus peuvent-ils susciter ou renforcer des tensions au sein de la population ? <p><u>Instruments:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les instruments prévus pour la planification, le suivi et l'évaluation du projet? • Comment s'insèrent-ils dans le contexte culturel et religieux du projet (approche du temps, causalité etc.) ? • Sont-ils compris (et comment) par la population et les partenaires? 	<ul style="list-style-type: none"> • Anecdotes/ observations /histoires et interprétations des acteurs institutionnels et de la population cible • Reporting • Visites de terrain

	<p><u>Localisation géographique du projet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel rôle joue la région prévue pour le projet dans le contexte général (histoire, pertinence religieuse ou culturelle) ? • Quelle influence a la localisation du projet sur le contexte général religieux ou culturel ? • Les bénéficiaires qui y vivent appartiennent-ils à un groupement religieux ou culturel spécifique, et si oui, qu'est-ce que cela signifie pour les objectifs, les mesures et les résultats de l'intervention planifiée ? • Ce choix peut-il susciter ou renforcer des tensions au sein de la population ? <p><u>Politique, contexte général:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Peut-on anticiper des interactions entre les interventions prévues et le climat politique/ religieux/ culturel actuel au niveau régional/ national/ international? 	
Organisation	<p><u>Principes de travail:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les principes de travail de l'organisation (p.ex: temps de travail, repas, hiérarchie, flexibilité, etc.)? Comment s'insèrent-ils dans le contexte religieux ou culturel? • Quelles sont les directives de comportement de l'organisation (p.ex: sécurité)? Quel effet ont-elles sur les partenaires et la population? <p><u>Gestion du personnel:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment se compose le personnel local? • Dans quelle mesure les différents groupements religieux ou culturels/ ethniques y sont-ils représentés (et à quels niveaux de la hiérarchie)? • Quel équilibre y a-t-il entre les sexes? • Quelle est l'attitude du personnel vis-à-vis du projet et du contexte ? <p><u>Communication</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment circule l'information dans l'organisation ? • Quelles messages sont transportés de quelle manière vers l'extérieur ? • Toutes les personnes impliquées dans l'organisation ont-elles le niveau d'information nécessaire concernant la première étape d'analyse (contexte) de sorte à pouvoir planifier et agir ensemble ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Anecdotes/ observations /histoires et interprétations des acteurs institutionnels et de la population cible • Reporting • Visites de terrain

	<p><u>Acquisition</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Où et de quelle manière le matériel pour la mise en œuvre du projet est-il acquis et/ ou distribué ? • Selon quels critères sont conclus les contrats d'achat ou de prestations ? Penser aux aspects de fairness (équité, attribution selon des critères prédéfinis) et de transparence (lutte contre la corruption). • Quelles sont les conséquences de l'acquisition de matériel prévue ou des investissements planifiés sur l'économie locale et la cohabitation sociale ? <p><u>Budget:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la flexibilité dans le budget pour le financement d'éventuelles mesures d'adaptation au contexte (en perpétuelle évolution)? 	
	<p><u>Analyse de contexte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'analyse de contexte (cf. étape 1) est-elle régulièrement mise à jour avec les partenaires? Est-elle intégrée à la planification et au reporting? 	

<p>Auto-réflexion</p>	<p>Il s'agit de se poser les questions suivantes en complément de l'auto-réflexion de la première étape :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que je retrouve ce qui est important pour moi dans le projet ? Dans quelle mesure un ajustement est-il nécessaire entre mes attentes et la forme prise par le projet ? • Comment est-ce que je me situe dans le contexte du projet (objectifs et rôle vis-à-vis de la population bénéficiaire et des organisations partenaires) ? <p>Le rapport de mission devrait inclure une rubrique avec une réflexion sur le propre rôle pendant la mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle situation me suis-je senti(e) pendant le voyage bien/ mal/ soutenu(e)/ irrité/ dans le mauvais film etc. ? Comment est-ce que je me l'explique ? Comment les partenaires ont-ils réagi ? • Une observation/ histoire (inattendue) en lien avec la transcendance et qui pourrait mener à une adaptation du projet. • Une observation qui devrait être discutée en lien avec l'orientation de l'organisation, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anecdotes, observations, histoires
-----------------------	---	--

	<p><u>Question surprise:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle question m'irrite en lisant le rapport? Sur quoi n'ai-je pas de réponse? Avec quelle question puis-je manifester vis-à-vis du partenaire un intérêt réel pour sa réalité de vie, sa culture ou sa pratique religieuse ? • Pourquoi une mesure a-t-elle eu particulièrement de succès ? • Qu'est-ce qui n'a pas marché ? • Qu'est-ce qui me surprend ? 	Reporting
--	--	-----------

3. Mesures d'adaptation

Après l'analyse de l'interaction possible entre le projet /programme prévu et son contexte, il s'agit de se demander dans quelle mesure des adaptations s'imposent pour éviter des risques ou conséquences non désirés. Selon les catégories de la deuxième étape d'analyse, d'éventuelles mesures correctives peuvent toucher le projet/ programme prévu, le choix des partenaires ou des bénéficiaires de même que l'approche de travail ou celle de la propre organisation.

Par exemple:

- Modification/ élargissement de la justification du projet (p.ex: justification religieuse)
- Changement dans le financement du projet
- Modification /élargissement des organisations partenaires ou des groupes cibles
- Engagement ciblé de représentant(e)s de groupements ethniques pertinents
- Modification des principes de travail (p.ex. en lien avec des fêtes religieuses)
- Modification de mon propre rôle dans le projet/ programme

Dans la mesure du possible, cette troisième étape d'analyse doit aussi être faite avec les partenaires.

Les trois étapes d'analyse ne concluent cependant pas le processus d'amélioration de la sensibilité culturelle et religieuse de l'intervention planifiée. Comme partie intégrante du cycle de gestion de projet, celle-ci doit être continuellement répétée et renouvelée.

Groupe de travail religion et développement, décembre 2014