



PASTORALISME, PAIX
& PROSPÉRITÉ



SENSIBILITÉ et PRÉVENTION des **CONFLITS (SPC)**

dans les projets de développement
du secteur élevage
en zone pastorale sub-saharienne



GUIDE **PRATIQUE**

SENSIBILITÉ et PRÉVENTION des CONFLITS (SPC) dans les projets de développement du secteur élevage en zone pastorale sub-saharienne



Ce document est destiné aux **agents de terrain chargés de la planification de projets (activité ou infrastructure) du secteur élevage en zone sub-saharienne**. Il a été développé dans le cadre du programme « Pastoralisme et Stabilité au Sahel et dans la Corne d'Afrique » (PASSHA, 2016-2017, financement Banque Mondiale) par une équipe d'experts indépendants recrutés conjointement en Afrique de l'Ouest par le CILSS (Comité permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel) et en Afrique de l'Est par l'IGAD (Agence Inter-Gouvernementale pour le Développement). Il a été testé en formation et sur le terrain par des agents spécialistes de sauvegarde environnementale et sociale de neuf pays du Sahel et de la Corne de l'Afrique, dans le cadre respectif du Projet Régional d'Appui au Pastoralisme au Sahel (PRAPS) et du Projet Régional de Résilience Pastorale (RPLRP), puis adapté en fonction de leurs retours d'expérience et des leçons issues des sessions de formations.

Le Guide Pratique de la Sensibilité et Prévention des Conflits intègre les préoccupations sociales, environnementales, techniques, économiques, culturelles et politiques qui interagissent avec les projets d'appui au pastoralisme au quotidien. Ces interactions peuvent être positives ou négatives. L'approche de la Sensibilité et Prévention des Conflits vise à

- Anticiper au maximum les impacts négatifs potentiels pour les limiter et
- Appuyer le plus possible les impacts positifs des projets sur le contexte, au-delà des résultats sectoriels attendus.

Sous forme d'onglets thématiques (finalité, technicité, site, acteurs, environnement, économie, social, compétences), ce guide présente **les points d'attention majeurs et des recommandations opérationnelles** à l'usage des agents ou opérateurs chargés de la planification et du suivi sur le terrain, comme à l'usage des cadres chargés de la supervision, de la validation et du contrôle.

S'assurer que ces éléments sont maîtrisés et discutés dans tout type de projet (activité ou infrastructure) est essentiel, car si ce n'est pas le cas, ils seront parmi les premiers facteurs de conflits.

UNE APPROCHE ET DES OUTILS

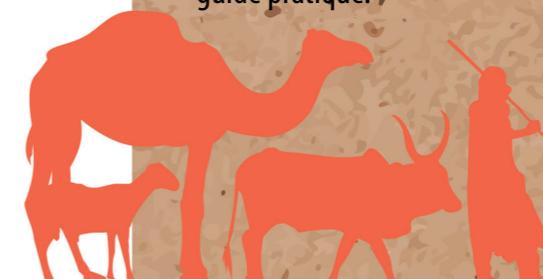
Ce guide pratique fait partie d'une série d'outils de prise en compte de la Sensibilité et Prévention des Conflits dans les projets d'appui au pastoralisme. Il est accompagné de :

- **La liste de vérification SPC** pour faciliter le travail de planification et de pilotage des projets sur le terrain ; c'est le cahier de suivi du projet en SCP, facilement imprimable.
- **Les outils d'analyse de contexte et des acteurs**, au cœur des formations dispensées par le PASSHA. La compréhension du contexte (dynamiques d'acteurs, facteurs d'apaisement ou de tension), voire l'analyse fine d'un conflit le cas échéant, est indispensable pour mener des projets durables, flexibles et sensibles aux conflits.
- **Les fiches techniques spécifiques** qui précisent les points d'attention particuliers pour les infrastructures et activités les plus communément développés en zone pastorale (ex : marché à bétail, aire d'abattage, etc.)
- **Le module sur la communication participative** qui donne des conseils et bonnes pratiques pour préparer et conduire les projets de façon inclusive avec les acteurs.

Disponibles sur les sites internet du CILSS et de l'IGAD, ces documents seront susceptibles d'être enrichis et commentés par les utilisateurs.

NOTION DE PROJET

Le mot « **projet** » utilisé dans ce guide et dans la liste de vérification SPC est considéré selon le sens commun : celui **d'une activité ou d'une infrastructure** que l'on projette de mettre en œuvre. Il ne s'agit en aucun cas de l'entité « structure projet » qui finance ou met en œuvre cette activité ou cette infrastructure. Toute initiative, qu'elle soit celle d'un bailleur, d'une entité publique ou privée, individuelle ou collective peut être soutenue par l'approche SPC et ce guide pratique.



FINALITÉ

TECHNIQUE

SITE

ACTEURS

ENVIRONNEMENT

ÉCONOMIE

SOCIAL

COMPÉTENCES SPC

FINALITÉ

Objectif #1 :

Confirmer que les objectifs et caractéristiques fonctionnelles du projet sont définis clairement, validés par les acteurs, et suivis



DE QUOI S'AGIT-IL ?

Un projet (activité ou infrastructure) doit impérativement être caractérisé précisément par sa finalité environnementale, économique et sociale, sa capacité de production ou de service et le rythme d'activité prévu.

- **La finalité environnementale, économique et sociale** est déterminée principalement en fonction des catégories socio-économiques des bénéficiaires (éleveurs pastoraux, agro-éleveurs sédentaires, agriculteurs, autres, etc.) et leur organisation éventuelle (individus isolés, entreprises, associations, etc.).
- **La capacité de production ou de service** est définie par le nombre de « produits » (animaux, produits animaux, etc.) qui pourront utiliser ou seront traités par unité de temps (heure, jour, semaine ou année) par le projet.
- **Le rythme d'activité** est défini par les jours et horaires de fonctionnement.



POURQUOI UNE APPROCHE SPC ?

Les conflits d'intérêt sont facilement attisés par une **sous-estimation** (tous les bénéficiaires n'auront pas accès) ou une **surestimation** (le projet ne pourra pas assurer sa durabilité) des trois éléments précédents d'un projet. C'est le cas lorsque des « plans types » ont été réalisés sur des bases théoriques et sont utilisés sans analyse des besoins réels et du contexte.

Les évolutions possibles des besoins et du contexte doivent être suivies et anticipées le plus possible. Le projet (activité ou infrastructure) doit pouvoir être **aménagé, modifié, corrigé, pour anticiper ou suivre ces évolutions.**



QUE FAUT-IL FAIRE ?

- ✓ Partager et **s'accorder sur la finalité** entre toutes les parties-prenantes au projet.
- ✓ Déterminer aussi précisément que possible la **capacité et le rythme d'activité.**
- ✓ Se doter d'un **système d'enregistrement et de suivi** pour évaluer l'évolution et l'adéquation entre la finalité, la capacité de production ou de service et le rythme d'activité du projet.

Liste de vérification

OUI NON REF.

1.1. La finalité environnementale, économique et sociale est clairement définie (pastorale, agricole, technique, humaine, ...)

1.2. Une estimation de la capacité de production ou de service maximale à atteindre (par espèce animale ou produit, et par unité de temps ou période) est disponible sur la base d'une étude considérée comme fiable

1.3. Le rythme d'activité (jours et heures, périodes) est défini

1.4. Un enregistrement des résultats est prévu pour le suivi du projet (activités mesurées le cas échéant par type de bénéficiaires, par catégorie socio-professionnelle, groupes socio-culturels spécifiques, genre, etc.)

	OUI	NON	REF.
1.1. La finalité environnementale, économique et sociale est clairement définie (pastorale, agricole, technique, humaine, ...)			
1.2. Une estimation de la capacité de production ou de service maximale à atteindre (par espèce animale ou produit, et par unité de temps ou période) est disponible sur la base d'une étude considérée comme fiable			
1.3. Le rythme d'activité (jours et heures, périodes) est défini			
1.4. Un enregistrement des résultats est prévu pour le suivi du projet (activités mesurées le cas échéant par type de bénéficiaires, par catégorie socio-professionnelle, groupes socio-culturels spécifiques, genre, etc.)			



TECHNIQUE



Objectif #2 :
Les caractéristiques physiques et le choix technique proposés sont bien établis et validés par les acteurs



DE QUOI S'AGIT-IL ?

Pour un projet d'infrastructure, la caractérisation physique est déterminée par la surface occupée et par la description des différents matériaux et équipements eux-mêmes définis à partir des caractéristiques fonctionnelles (voir onglet FINALITÉ).

Cela implique que des **plans et des cotations précis** soient établis et expliqués, non seulement pour l'infrastructure elle-même, mais aussi pour des aménagements annexes nécessaires (ex : routes d'accès, etc.).

Même pour des caractéristiques physiques et fonctionnelles identiques, **différents choix techniques existent** toujours (les matériaux, les équipements, les énergies, les plans... peuvent être différents). Il s'agit d'un choix. Ce choix est généralement fait par des professionnels. Cependant, il est important de s'assurer que **les impacts de ce choix sont discutés, expliqués, et validés** autant par les utilisateurs que par la population environnante.



POURQUOI UNE APPROCHE SPC ?

De nombreuses références techniques et normes existent pour la plupart des types d'infrastructures et activités. Le risque est que ces références soient appliquées en l'état, sans **analyse fonctionnelle préalable** par les bénéficiaires ni étude fiable (notamment sur la rentabilité potentielle et la pérennisation). Les références techniques sont souvent établies comme un « idéal » qui ne répond pas forcément aux besoins du contexte, à la fonctionnalité et aux capacités de **pérennisation économique, technique et sociale**.

Le choix technique, tel que les infrastructures, matériaux et équipements, normes scientifiques ou sociales, impose des **contraintes d'amortissement, d'entretien et de fonctionnement**.

Ces coûts doivent être établis clairement, afin de **définir les ressources nécessaires à leur prise en charge**. Le choix technique peut impliquer des changements pour les bénéficiaires ou les non-bénéficiaires. Ces changements peuvent être des avantages, des inconvénients, des adaptations, être en conformité ou en confrontation avec des usages ou des expériences antérieures.



QUE FAUT-IL FAIRE ?

- ✓ Proposer et discuter les **alternatives** de choix techniques.
- ✓ Pour chaque choix technique proposé, définir et discuter précisément.
 - **Les coûts** d'amortissement (valeur annuelle de dégradation et renouvellement des investissements, coûts de construction des bâtiments et d'achat des matériels) ;
 - **Les coûts** de fonctionnement (personnels, fluides, consommables) ;
 - **Et les coûts** de maintenance (entretien et réparation).
- ✓ En face de chaque coût, préciser la **ressource financière qui en assure le recouvrement** (budget public national ou local, cotisation associative, taxe parafiscale, prix d'un service privé, etc.), et la ressource humaine et organisationnelle nécessaire. Ces éléments sont essentiels pour pouvoir définir les **modalités de gestion**.
- ✓ Pour chaque choix technique, déterminer les **changements** qu'il impose en terme social, économique ou environnemental (voir onglets suivants).

Liste de vérification

OUI NON REF.

2.1. Les plans et cotations détaillés sont disponibles			
2.2. Les surfaces, tailles, types de matériaux et équipements, énergies, etc. sont bien précisés			
2.3. Les caractéristiques physiques et le choix technique ont été présentés et discutés avec les différents groupes (socio-professionnels, socio-culturels, genres et groupes vulnérables)			
2.3.1. Un ou plusieurs groupe(s) étai(en)t en désaccord avec ce choix technique			
2.3.2. D'autres choix techniques ont été présentés et discutés en s'appuyant sur des critères objectifs			
2.3.3. Les choix alternatifs ont été éliminés sur base d'analyse partagée et consensuelle			
2.4. Le choix technique repose sur des pratiques/expériences locales antérieures			
2.5. Les coûts d'investissement, d'amortissement, de maintenance et de fonctionnement induits par le choix technique sont définis clairement par une étude considérée comme fiable, présentés aux acteurs et les ressources correspondantes sont identifiées			



FINALITÉ

TECHNIQUE

SITE

ACTEURS

ENVIRONNEMENT

ÉCONOMIE

SOCIAL

COMPÉTENCES SPC

SITE

Objectif #3 :

Le choix du site d'implantation proposé est établi sur la base d'une analyse du contexte* incluant la zone d'implantation et la zone d'influence, et de bases légales et sociales partagées



DE QUOI S'AGIT-IL ?

La **sélection d'un site** de projet peut favoriser ou menacer son acceptabilité et sa pérennisation, tant durant les phases de planification, que de construction/mise en œuvre ou d'utilisation. L'**analyse de contexte***, voire l'analyse de conflit, est indispensable.

L'analyse inclut la **zone d'implantation** de l'infrastructure (ou aire d'activité) comme sa **zone d'influence**. La zone d'influence est l'espace géographique dans lequel le projet produit des effets économiques, sociaux ou environnementaux. La zone d'influence est donc différente en fonction de chaque type d'impact analysé.



POURQUOI UNE APPROCHE SPC ?

La détermination du site d'un projet peut de multiples façons **attiser les divages existants**, dans un contexte donné, en susciter de nouveaux ou **au contraire les apaiser** : il peut apporter ou retirer de la valeur (économique, politique, symbolique, etc.) à un site, stimuler des jalousies ou créer de la cohésion, empêcher ou susciter des activités licites ou illicites, etc.

Au-delà des avantages et inconvénients directs du projet sur le site d'implantation choisi, tout projet **induit le développement ou impacte d'autres activités** et infrastructures sociales (école, santé, etc.), de services (financiers, transports, alimentation animale), ou économiques.

Un projet représente une activité économique et sociale susceptible de créer des problèmes de **sécurité publique**. Les activités criminelles ou les délits (vols, agressions, commerces parallèles juxtaposés, etc.), de même que les risques accidentels (circulation routière, incendie, dangers spécifiques à l'ouvrage) peuvent se développer. Il y a donc lieu de mettre en place les **mesures préventives efficaces** (information/analyse, communication transparente, forces de sécurité à réévaluer, facilitation des transactions financières, signalisation, etc.) La sécurité concerne le site d'implantation mais aussi la zone d'influence, les personnes et les transactions, avant, pendant et après sa mise en œuvre.

D'une manière générale, les projets doivent chercher à avoir une **influence positive sur les facteurs de cohésion sociale** nécessaires au développement ou sur la stabilisation dans les situations d'insécurité.

* Des outils d'analyse de contexte sont proposés parmi les ressources SPC issues du PASSHA, disponibles en ligne



QUE FAUT-IL FAIRE ?

- ✓ **Sécuriser légalement** le foncier d'une infrastructure ou la mise en œuvre d'une activité localement, afin de pérenniser l'investissement réalisé.
- ✓ Construire un **accord social** sur le choix du site d'implantation ou de la zone d'activité pour assurer le suivi de la mise en œuvre. Ceci nécessite du temps (sans précipitation), quelle que soit l'origine de la planification ou de la demande.
- ✓ Au-delà de la zone stricte d'implantation ou d'activité, **définir la zone d'influence du projet en fonction de chaque élément de la liste de vérification**.
 - Un projet peut attirer de nouveaux bénéficiaires non identifiés dans la zone d'implantation, nuire à des non-bénéficiaires situés hors de la zone d'implantation et qui **tiraient bénéfice de la situation antérieure**.
 - La zone d'influence comprend les bassins de collecte et de distribution des ressources et des acteurs induits par le projet. Il est donc indispensable **d'analyser les synergies et concurrences**, tant sur les acteurs, que sur le bétail et les autres ressources.
 - La zone d'influence inclut aussi les routes utilisées et les zones traversées. Il ne suffit pas toujours de prendre en compte les **collectivités voisines** : l'influence peut avoir un effet sur des activités, des ressources et des acteurs présents dans les **pays voisins**.
- ✓ **Situer les projets similaires environnants** ou même relativement éloignés, afin de déterminer :
 - Les effets négatifs potentiels (concurrence, perte de revenus, duplication, perte de rentabilité, destruction d'activités préexistantes) et
 - Les effets positifs potentiels (répartition, complémentarité, facilitation des flux, environnement, ressources, diminution des frais, etc.).Prendre en compte les projets similaires antérieurs abandonnés afin d'éviter le même échec ainsi que les projets similaires fonctionnels afin d'éviter de les mettre en péril (analyse de la **complémentarité et durabilité** du « réseau d'infrastructures ou des activités menées »).
- ✓ **Répondre aux contraintes environnementales, économiques et sociales** définies par ailleurs (voir onglets suivants) dans la zone d'implantation comme dans la zone d'influence.



Liste de vérification

OUI NON REF.

3.1. Le choix du site a été effectué par une planification ou entité publiques (Etat, collectivité locale, projet, etc.)

- 3.1.1. Les documents de planification établissent la pertinence du choix
- 3.1.2. Les critères de choix ont été expliqués et validés par tous les groupes d'acteurs
- 3.1.3. Les documents, critères et validation ont pris en compte les aspects de genre/groupes vulnérables

3.2. Le choix du site a été effectué à partir d'une demande associative ou privée

- 3.2.1. Le site a été validé techniquement par les autorités compétentes
- 3.2.2. Le site est l'objet d'un consensus bénéficiaires/non bénéficiaires
- 3.2.3. La demande, validation ou consensus prennent en compte les aspects genre/groupes vulnérables

3.3. La base légale est établie et les documents nécessaires disponibles pour la validation du site

3.4. Une consultation formelle (enquête d'utilité publique, ou autre modalité) sur le site a été organisée

- 3.4.1. Un groupe (ou plusieurs) était en désaccord avec le choix de ce site
- 3.4.2. Des sites alternatifs ont été proposés ou exclus
- 3.4.3. Une solution a été trouvée et acceptée pour parvenir à un accord

3.5. L'analyse du contexte* socio-économique, culturel, et historique récente est disponible

- 3.5.1. La zone d'influence du projet a été déterminée pour chaque dimension du contexte
- 3.5.2. Les éléments (lieux, activités, symboles) qui rassemblent les groupes et ceux qui les divisent ont été identifiés (connecteurs et diviseurs)
- 3.5.3. Ce contexte est considéré comme apaisé et satisfaisant
 - 3.5.3.1. Les accords sociaux existants (conventionnels ou informels) sont respectés
 - 3.5.3.2. Le projet (objectifs, ressources, activités, etc.) pourrait contribuer à dégrader ce contexte

	OUI	NON	REF.
3.5.4. Ce contexte est considéré comme conflictuel			
3.5.4.1. Le projet peut contribuer à détériorer encore plus ce contexte			
3.5.4.2. Le projet peut contribuer à apaiser au moins en partie ce contexte			
3.5.4.3. La résolution du conflit est un préalable à la mise en œuvre du projet			
3.5.5. Le contexte de sécurité publique est clairement analysé			
3.5.5.1. L'amélioration de la situation sécuritaire est un préalable au projet			
3.5.5.2. Le projet pourrait accroître l'insécurité sur sa zone d'implantation ou d'influence			
3.5.5.3. Des mesures ont été prises pour limiter les risques ou améliorer la sécurité			
3.6. La présence d'autres projets similaires a été correctement identifiée			
3.6.1. Un projet similaire a été abandonné, non-pérennisé ou a échoué dans la région			
3.6.1.1. Les causes d'abandon ou d'échec sont connues et analysées			
3.6.1.2. Ces mêmes causes ont été levées pour le nouveau projet			
3.6.2. Un projet similaire a alimenté des conflits ou de l'insécurité dans la région			
3.6.2.1. Les causes des conflits ou de l'insécurité sont connues et analysées			
3.6.2.2. Ces mêmes causes ont été levées pour le nouveau projet			
3.6.3. Des projets similaires existent actuellement dans la zone d'influence du projet			
3.6.3.1. Les modes de financement, succès et/ou difficultés ont été analysés			
3.6.3.2. Le nouveau projet entre en concurrence avec ceux existants			
3.6.3.3. La durabilité du réseau de l'ensemble des projets similaires est assurée			
3.7. Au vu de ce qui précède, le projet est susceptible de créer/attiser des conflits dans sa zone d'influence			
3.8. Au vu de ce qui précède, le projet est susceptible de renforcer la cohésion dans sa zone d'influence			

* Des outils d'analyse de contexte sont proposés parmi les ressources SPC issues du PASSHA, disponibles en ligne



ACTEURS

Objectif #4 :

Vérifier que tous les groupes d'acteurs sont bien identifiés et pris en compte (bénéficiaires directs, indirects, et non-bénéficiaires impactés)



DE QUOI S'AGIT-IL ?

Une **analyse des acteurs*** est essentielle pour tout projet afin de :

- S'assurer que **tous** les acteurs sont bien identifiés et pris en compte, pas seulement ceux dont on a l'habitude, ou ceux qui sont directement impliqués.
- Identifier les **intérêts et besoins** des différents groupes d'acteurs par rapport au projet, cela peut être des intérêts économiques, sociaux, culturels, des besoins d'appartenance, de reconnaissance, de pouvoirs, de survie, voire spirituels.
- Comprendre les relations entre les acteurs, les rapports de pouvoir, les liens entre les groupes et la **dynamique sociale** autour du projet.



POURQUOI UNE APPROCHE SPC ?

Tout projet peut attiser ou créer des tensions entre les groupes d'acteurs (par exemple générationnelles) et donc des conflits, ou au contraire apaiser ces tensions ou renforcer la cohésion sociale entre les acteurs. En déterminant les gagnants et les perdants, les dynamiques internes et jeux de pouvoir, les liens de concurrence et de coalition, l'analyse d'acteurs permet de comprendre :

- Qui **inclure dans la concertation** pour la planification, mise en œuvre et suivi du projet ?
- Quelles **alternatives** permettront de satisfaire les intérêts des différents acteurs ?
- Quels moyens permettront de construire un **consensus** autour du projet ?

*Des outils d'analyse d'acteurs sont proposés parmi les ressources SPC issues du PASSHA, disponibles en ligne



QUE FAUT-IL FAIRE ?



Identifier clairement les acteurs concernés :

- **Les bénéficiaires directs** du projet : ceux qui sont ciblés par l'intervention pour bénéficier directement de l'infrastructure ou de l'activité. Il ne faut pas confondre le « maître d'ouvrage » (voir ci-après) et les bénéficiaires. Par exemple le maître d'ouvrage peut être une structure publique, mais les bénéficiaires peuvent être les citoyens.
- **Les bénéficiaires indirects** : toutes les personnes physiques ou morales qui tireront bénéfice indirectement de l'activité ou de l'infrastructure, en amont ou en aval du projet.
- **Les non-bénéficiaires impactés** : ceux auxquels le projet pourrait nuire ou apporter des désagréments et ceux qui pourraient nuire au projet. On identifie 3 catégories :
 - Des acteurs **victimes des nuisances potentielles**. Cette catégorie sera progressivement identifiée si l'analyse bien les aspects environnementaux, économiques et sociaux (voir onglets suivants). Elle bénéficiera du **mécanisme de compensation** prévu, qui doit être légal et équitable.
 - Des acteurs qui vont perdre parce qu'ils **avaient intérêt (formel ou informel) à la situation préexistante** en l'absence de projet. Il est donc particulièrement important de les intégrer pour qu'ils puissent trouver une alternative qui compensera leur perte, sachant qu'ils ne pourront pas bénéficier d'un mécanisme de compensation dans la majorité des cas.
 - Des acteurs du secteur social (santé, éducation, eau, assainissement, etc.) ou régaliens (sécurité, etc.) qui risquent d'être déstabilisés parce qu'ils **n'ont pas anticipé les effets** (même positifs) de la mise en œuvre du projet et ne se sont pas adaptés. Un service peut être débordé par une augmentation de population due au projet ou au contraire en tirer des ressources supplémentaires. Une anticipation doit permettre de renforcer les impacts positifs du projet sur ces acteurs en évaluant la **ressource complémentaire nécessaire**. Faute d'être disponible dans le cadre du projet, la ressource devra être mobilisée par ailleurs, afin d'éviter de créer une situation finalement nuisible à la majorité de la population.



Spécifier autant que possible les **particularités de genre, d'âge, de catégories socio-professionnelles et culturelles, de groupes vulnérables** pour chaque type d'acteur analysé, et désagréger au besoin les indicateurs de suivi pour chaque groupe.



Assurer une représentation inclusive et transparente des bénéficiaires directs, voire des bénéficiaires indirects ou non-bénéficiaires dans le comité de gestion et les organes de suivi du projet.



ACTEURS

Liste de vérification

OUI NON REF.

4.1. Une analyse des acteurs est disponible*

4.1.1. Cette analyse prend en compte les inégalités liées au genre et aux groupes vulnérables

4.1.2. Les bénéficiaires indirects sont clairement identifiés

4.1.3. Les acteurs non-bénéficiaires (même minoritaires, non prioritaires ou indirectement concernés) qui pourraient avoir un impact sur le projet ou qui pourraient être impactés par le projet sont identifiés

4.2. Les critères de sélection des bénéficiaires sont définis

4.2.1. Les critères de sélection (éligibilité) des bénéficiaires sont connus des parties prenantes

4.2.2. Le comité de pilotage est constitué par les autorités compétentes et les organisations représentatives de tous les bénéficiaires directs, le cas échéant des bénéficiaires indirects, voire des non-bénéficiaires impactés

4.2.3. Le comité de pilotage prend en compte la diversité culturelle, sociale et liée au genre

OUI	NON	REF.

* Des outils d'analyse de contexte sont proposés parmi les ressources SPC issues du PASSHA, disponibles en ligne

Objectif #5 :
Les choix de la maîtrise d'ouvrage sont établis sur une base claire et partagée



DE QUOI S'AGIT-IL ?

Le maître d'ouvrage est le propriétaire légal d'une infrastructure ou le responsable juridique d'une activité. Il se doit donc de respecter toutes les réglementations en vigueur.

Le maître d'ouvrage n'est pas forcément le financeur du projet, ni le bénéficiaire direct.

Un maître d'ouvrage peut avoir un statut public (Etat, collectivité, etc.), associatif ou privé (individuel ou entrepreneurial).

La maîtrise d'ouvrage peut être déléguée : si légalement elle revient à une entité publique, cette dernière peut décider (notamment pour mobiliser les ressources de financement nécessaires à l'investissement hors du budget public) de déléguer cette propriété à un tiers privé ou associatif pour une durée déterminée ou indéterminée.



POURQUOI UNE APPROCHE SPC ?

Les enjeux de gouvernance liés à la maîtrise d'ouvrage sont des facteurs clés de conflit ou d'harmonie.

La transparence des décisions, l'identification des rôles et des jeux de pouvoir qui vont équilibrer le contrôle social, et **l'assurance que les acteurs publics et privés en charge de la maîtrise d'ouvrage seront responsables et comptables de leurs décisions**, sont les trois éléments principaux assurant une gestion de projet dans l'intérêt des bénéficiaires. La maîtrise d'ouvrage doit avoir conscience des risques du projet en termes environnemental, économique et social et de conflit, afin d'**anticiper les impacts**.



ACTEURS



QUE FAUT-IL FAIRE ?



Définir clairement la maîtrise d'ouvrage

Le choix de la maîtrise d'ouvrage peut être défini dans le cadre d'une politique nationale (à laquelle se conformer ou à faire évoluer si nécessaire).

Dans tous les cas, le **choix de la maîtrise d'ouvrage doit être expliqué, discuté et accepté des populations concernées.**



Choisir un mode de gestion (opérationnelle et financière) pertinent et transparent

Le fonctionnement (gestion opérationnelle et financière) peut être directement exercé par le maître d'ouvrage (propriétaire) ou délégué. La qualité de la gestion n'est pas inhérente au statut public, privé ou associatif du gestionnaire, mais aux modalités de gestion mises en œuvre et à leur contrôle.

Dans tous les cas, **les modalités précises et les éléments de gestion doivent être établis avant la construction de l'infrastructure ou la mise en œuvre de l'activité prévue**, sur des bases claires et transparentes, permettant de définir :

- Les modalités **de gestion opérationnelle** (qui fait quoi, comment, quand et pourquoi ?).
- Les modalités **de gestion financière**, les dépenses (amortissement, maintenance, fonctionnement, impôts) et les recettes (taxes ou redevances, paiements de services, ou allocations de budgets publics identifiés).

Rappel : différentes modalités de gestion

La gestion directe.

On parle de gestion directe lorsque le maître d'ouvrage l'assure directement.

C'est souvent le cas lorsque ce dernier est privé ou associatif, car en tant que propriétaire il souhaite gérer directement son investissement.

La gestion directe par un maître d'ouvrage public est devenue rare : peu d'entités publiques ont la capacité technique et administrative nécessaires, les échecs ont été très nombreux, avec conflits, mauvaise gestion, dégradations, etc.

Il existe néanmoins des exemples de bonne gestion publique directe qui peuvent satisfaire les bénéficiaires et faciliter des accords sociaux (impartialité, subvention indirecte à l'activité, moindre coût par la mutualisation de ressources, etc.).

Une gestion directe et publique peut être la solution la plus simple lorsque la gestion est elle-même très simple, nécessite très peu de ressources humaines (ex : quelques heures pouvant être confiées à un employé existant), une compétence limitée (ex : nettoyage et gardiennage), et peut être assumée par des employés publics déjà en poste (ex : agent assermenté chargé de la collecte d'autres redevances).

Le choix de revenir à une gestion publique et directe est parfois le bon lorsque la délégation de gestion à un tiers a été mal cadrée, et a abouti à des excès (augmentation des redevances, mauvais services, abus de monopole, etc.).

La gestion déléguée.

La gestion d'une infrastructure ou d'une activité est souvent déléguée à une association ou un opérateur privé, pour des raisons d'**efficience budgétaire**.

Il est indispensable de **créer un comité de gestion dès la conception du projet**. Il est parfois distinct du comité d'exploitation (chargé uniquement d'assurer le fonctionnement, alors que le comité de gestion est l'organe décisionnel). Les comités de gestion comprennent généralement le maître d'ouvrage et des représentants des bénéficiaires directs, parfois étendus aux bénéficiaires indirects voire aux non-bénéficiaires.

Le comité de gestion est en charge d'organiser le fonctionnement, d'assurer la collecte et gestion des recettes et dépenses, de s'occuper de l'entretien et de la sécurité.

On peut distinguer classiquement trois modalités de gestion opérationnelle « déléguée » :

- **La privatisation** : la structure et la fonction sont assumées par le secteur privé.
- **L'externalisation** : la structure reste publique, mais la gestion de certaines opérations ou ressources (humaines ou financières) est contractée avec un opérateur du secteur privé.
- **La délégation officielle** : le maître d'ouvrage est public et confie une mission officielle au secteur privé, qui a donc un certain pouvoir légal vis à vis des bénéficiaires ou clients.



ACTEURS

Liste de vérification

OUI NON REF.

5.1. Le maître d'ouvrage* et son statut (public, associatif ou privé, directe ou déléguée) sont clairement définis

5.1.1 Diverses options de maîtrise d'ouvrage ont été considérées, présentées et discutées avec les acteurs

5.2. Les modalités de gestion opérationnelle et financière (directe/déléguée) sont définies clairement

5.3. Divers modes de fonctionnement et de gestion ont été considérés, présentés et discutés avec les acteurs

5.4. Ces choix sont conformes à la législation et politique nationales en vigueur

5.5. Ces choix pourraient favoriser certains acteurs au détriment d'autres

5.6. Les modalités de gestion incluent les préoccupations sociales et environnementales

5.7. Les modalités de gestion permettent la pérennisation du projet en prenant en compte tous les coûts (amortissement, maintenance, fonctionnement, emplois, etc.)

5.8. Les modalités de gestion précisent les conditions suspensives en cas de délégation

5.9. Un comité de gestion est défini préalablement à la mise en œuvre du projet avec des membres des autorités compétentes et des organisations représentatives des futurs bénéficiaires

5.10. La formation et le renforcement des capacités du comité de gestion sont prévus

5.11. Des modalités de médiation sont prévues en cas de conflit sur le fonctionnement et/ou la gestion entre le maître d'ouvrage et les acteurs concernés

*Personne physique ou morale propriétaire légale de l'infrastructure ou responsable juridique de l'activité

Objectif #6 :
Les choix de la maîtrise d'œuvre sont établis sur une base claire et partagée



DE QUOI S'AGIT-IL ?

Un maître d'œuvre est une personne physique ou morale chargée de la conception, de la construction d'une infrastructure ou de la mise en œuvre d'une activité. Un projet peut mobiliser plusieurs maîtres d'œuvre avec des compétences différentes.

Il est désormais très rare que le maître d'ouvrage dispose des compétences techniques pour être également maître d'œuvre. Certains projets demandant une faible technicité peuvent cependant être mis en œuvre directement et de manière satisfaisante par les personnels techniques et la population de certaines collectivités, ou par des investisseurs privés. Cela peut représenter un avantage en terme financier, pour une collectivité disposant de ressources publiques faibles. Dans ce cas, il est important que les autorités compétentes valident la conformité de l'ouvrage.

Le plus souvent, la mise en œuvre est confiée par appel d'offre à des tiers (maîtres d'œuvre).



POURQUOI UNE APPROCHE SPC ?

Plusieurs éléments concernant la maîtrise d'œuvre ont la capacité d'attiser les tensions :

- **L'incompétence technique du ou des maître(s) d'œuvre** est souvent la première source de conflits et tensions. La vérification de la conformité de l'infrastructure ou de l'activité et les garanties en cas de non-conformité sont essentielles.
- **Les actions menées par tous les maillons de la chaîne de mise en œuvre et les comportements des personnels** et des organisations sont susceptibles d'appuyer les lignes de clivage (incompétence, distribution inéquitable, représentation exclusive, corruption ou clientélisme, etc.). Le recrutement d'une équipe, l'achat des ressources nécessaires au projet, la distribution des ressources allouées ou les partenaires mobilisés par les maîtres d'œuvre sont susceptibles de créer des tensions.

Même lorsqu'une étude d'impact SPC a été bien menée au moment de la planification, si les pratiques et cultures de la maîtrise d'œuvre ne sont pas elles-mêmes sensibles au conflit au quotidien, les risques d'attiser les conflits sont majeurs.





QUE FAUT-IL FAIRE ?

- ✓ **Sélectionner le/les maître(s) d'œuvre en concertation** avec les acteurs.
 Cette sélection doit être basé sur quatre principes :

 - **Légalité** : Les modalités de sélection doivent être conformes aux exigences légales de toute nature notamment celles édictées par les autorités de régulation des marchés publics.
 - **Transparence** : Les critères de l'appel d'offre doivent être connus et transparents, et le cahier des charges technique précis (voir onglet TECHNICITE).
 - **Responsabilité** du maître d'œuvre : La compétence et l'expérience, les critères professionnels d'emploi, la protection sociale accordée et le respect du droit du travail (a minima les législations nationales, et de préférence conformes aux prescriptions du Bureau International du Travail si elles sont supérieures), le comportement des travailleurs, les garanties (dépôt bancaire, assurances décennale, dommage, responsabilité civile, etc.) doivent être clairement établis. Les modalités de médiation en cas de conflit doivent être établies et partagées, valides juridiquement, afin d'éviter autant que faire se peut les recours en justice entraînant des retards et lourdeurs. Ces aspects doivent pouvoir être contrôlés et le(s) maître(s) d'œuvre doivent rendre compte du respect de ces critères.
 - **Equité** : Le recrutement local doit être favorisé, sur des critères transparents (notamment les critères professionnels requis) et en veillant à rendre l'accès à l'emploi égal pour les différents groupes d'acteurs. Lorsque ces recommandations ne peuvent pas être mises en œuvre, une communication transparente sur les motifs est nécessaire.

- ✓ **Informez clairement le(s) maître(s) d'œuvre** sur les risques et procédures à mettre en place afin que **toute la chaîne des intervenants soit attentive et responsable** en termes de sensibilité et prévention de conflits.

- ✓ Se poser la question du **message implicite envoyé par l'équipe** intervenant sur le projet, pour ne pas risquer de renforcer des clivages socio-politiques, par exemple si les membres de l'équipe ont tous la même origine géographique, genre, socio-culturelle, etc.

Liste de vérification

OUI NON REF.

6.1. Le choix du (des) maître(s) d'œuvre* et son/leurs statut(s) (public, privé, associatif) sont clairement définis			
6.2. Ce choix est conforme à la législation et à la politique nationales en vigueur notamment celle de l'institution chargée de la régulation des marchés publics			
6.3. Ce choix est expliqué et accepté par l'ensemble des acteurs			
6.4. Les cahiers des charges sont consultables			
6.5. Les cahiers des charges incluent les préoccupations sociales et environnementales			
6.6. Les critères professionnels de recrutement de la main d'œuvre (compétence, disponibilité, statut) sont transparents et connus de la population			
6.7. Les critères et procédures d'achats sont légaux, transparents et connus de la population			
6.8. Les cahiers des charges précisent les modalités de contrôle de qualité, et les conditions suspensives du marché et de réparation des malfaçons (assurance décennale, indemnisation, reprise des travaux...)			
6.9. Un comité de suivi du chantier ou de l'activité est défini avec des membres représentatifs			
6.10. Des modalités de médiation sont prévues en cas de conflit sur le chantier ou durant l'activité			

*personne physique ou morale chargée de la conception, de la construction d'une infrastructure ou de la mise en œuvre d'une activité



ENVIRONNEMENT



Objectif #7 :

S'assurer que les impacts environnementaux sont bien pris en compte et validés en concertation avec les acteurs



DE QUOI S'AGIT-IL ?

7.1. Ressources naturelles :

Les ressources naturelles concernent notamment l'eau, les pâturages naturels, les ressources forestières, de cueillette, de pêche ou de chasse, les énergies, etc.

7.2. Diversité biologique :

La diversité biologique concerne les espèces vivantes animales et végétales, domestiques ou sauvages.

7.3. Zones protégées :

Les notions de zone protégée et de zone périphérique, et les réglementations afférentes, sont généralement incluses dans la législation nationale.

L'impact ne doit pas être seulement analysé en terme direct, mais aussi indirect, et prendre en compte celui potentiel de tous les acteurs, y compris les usages détournés.

7.4. Géologie et sols :

Cette partie doit prendre en compte des effets majeurs sur les sols, y inclus les ressources minières.

7.5. Paysage/esthétique :

L'impact sur le paysage et l'esthétique est souvent négligé, il est souvent très simple de le minimiser si on se donne la peine d'y penser (ex : changement de place pour garder une perspective, de matériaux ou de couleurs pour être intégré, etc.). L'impact paysager et esthétique ne concerne pas seulement la population locale (qui peut parfois le négliger), mais doit aussi être analysé dans un cadre national (classement) voire international (UNESCO). Un impact négatif peut avoir de graves conséquences économiques (pertes de ressources touristiques par exemple).

7.6. Pollution :

Cet aspect prend en compte les pollutions sonores (bruit), les déchets liquides et solides, les gaz (polluant ou odeur). L'important est de les quantifier précisément s'il y a lieu, afin de trouver le cas échéant des modes de gestion adaptés. Le caractère diffus des pollutions, la santé environnementale et les risques sanitaires environnementaux doivent être pris en compte. Un risque sanitaire environnemental peut être défini comme la probabilité de survenue d'un événement de santé indésirable liée à l'exposition à un danger présent dans l'environnement. Ce risque peut être accidentel ou chronique. On parle de risques accidentels si l'exposition est courte mais forte. Ils sont dus par exemple à l'utilisation de produits dangereux ou procédés susceptibles de provoquer un accident entraînant des conséquences immédiates graves sur la santé des occupants, riverains et sur l'environnement. On parle de risques

chroniques pour des expositions à faible dose sur une période longue (plusieurs années). Ce type de risque résulte notamment de différentes formes de pollution susceptibles d'avoir un impact sur la santé des populations et sur l'environnement à long terme. Ce sont par exemple l'exposition à la pollution atmosphérique, aux substances chimiques, etc.



POURQUOI UNE APPROCHE SPC ?

Les vulnérabilités environnementales sont rarement identifiées comme les premières sources de conflit. Elles sont en revanche très souvent **au cœur des causes profondes de conflits locaux et régionaux**.

Les ressources naturelles sont aussi un des plus grands **facteurs de paix et de coopération** entre les groupes, lorsqu'elles sont protégées et gérées dans l'intérêt de tous.

De plus, les liens entre l'environnement et l'Homme dépassent les enjeux de production, ce sont des ressources culturelles, sociales, liées à la santé (« état de bien-être physique, psychologique et social » selon l'Organisation Mondiale de la Santé).

Les questions environnementales stimulent souvent des **réactions et projections émotionnelles et d'appropriation culturelle**, qui entraînent les acteurs dans des conflits complexes.



QUE FAUT-IL FAIRE ?

Sur tous les types de préoccupations environnementales :

- ✓ Prendre en compte la zone d'implantation du projet et la zone d'influence de chaque préoccupation environnementale.
- ✓ Identifier pour chaque infrastructure ou activité, les risques environnementaux spécifiques et les options alternatives existantes durant toutes les phases du projet.

Sur la gestion des ressources naturelles et la géologie des sols spécifiquement :

- ✓ Analyser, de manière quantitative si possible, la consommation des ressources naturelles que pourrait induire le projet de manière directe et indirecte, dans toutes ses phases et par les différents acteurs, dans la zone d'implantation comme dans la zone d'influence.
- ✓ En zone pastorale, éviter si possible de choisir une aire où le défrichage est nécessaire, d'autant que les arbres assurent une bonne protection naturelle contre le soleil s'ils existent.
- ✓ Tenir compte des ressources résiduelles ou particulières, qui pourraient être totalement détruites dans la zone d'implantation ou/et d'influence.

Rappel : Au delà des considérations générales décrites dans ce chapitre, des éléments d'analyse et de réponse issus d'une capitalisation des expériences antérieures sont donnés dans les fiches techniques spécifiques en ligne.



ENVIRONNEMENT



Liste de vérification

OUI NON REF.

7.1. Ressources naturelles de la zone

7.1.1. Le projet nécessite un important prélèvement de ressources naturelles locales pour sa mise en œuvre			
7.1.1.1. L'effet sur la quantité et la disponibilité de ressources naturelles spécifiques de la zone d'influence est évalué comme acceptable durant la phase de construction et de fonctionnement			
7.1.1.2. Cette évaluation a été publiée et communiquée à la population (bénéficiaires ou non)			
7.1.2. Le chantier nécessite un défrichage important			
7.1.2.1. Le plan de reforestation/plantation est approuvé par les autorités et le public concernés			
7.1.2.2. Des groupes spécifiques (genre, groupe vulnérable, social...) sont affectés par ce défrichage			
7.1.2.3. Des mesures de compensation sont prévues dans le plan d'atténuation/mitigation			

7.2. Diversité biologique

7.2.1. Le projet risque de causer des effets négatifs sur les espèces rares, vulnérables et/ou importants du point de vue économique, écologique, culturel			
7.2.1.1. Il existe un plan d'atténuation approuvé à la fois par les autorités et le public concerné			
7.2.2. Des zones de sensibilité environnementale pourraient être affectées négativement par le projet (forêts, zones humides, lacs, rivières, zones inondables)			
7.2.2.1. Il existe un plan d'atténuation approuvé à la fois par les autorités et le public concerné			

7.3. Zones protégées

7.3.1. La zone du projet (ou de ses composantes) comprend des aires protégées			
7.3.2. Si le projet est en dehors, mais à faible distance des zones protégées, il pourrait néanmoins affecter négativement l'écologie de la zone d'influence du projet (ex : vols d'oiseaux, migrations, etc.)			
7.3.2.1. Un plan d'atténuation est approuvé à la fois par les autorités et le public concerné			

7.4. Géologie et sols

7.4.1. Des zones instables d'un point de vue géologique ou des sols (érosion, glissement de terrain, effondrement) sont identifiées			
7.4.2. Des risques de salinisation sont identifiés			
7.4.3. Des ressources minières ou carrières existent, dont l'exploitation serait affectée par le projet			

OUI NON REF.

7.5. Paysage / Esthétique

7.5.1. Le projet a un impact négatif sur la valeur esthétique du paysage			
7.5.1.1. Il existe un plan d'atténuation approuvé à la fois par les autorités et le public concerné			

7.6. Pollution

7.6.1. Le projet peut occasionner un niveau élevé de bruit (pendant construction et/ou exploitation)			
7.6.1.1. Le site d'implantation est suffisamment éloigné des lieux d'habitations			
7.6.1.2. La population concernée est informée et consultée, ainsi que la gêne acceptée à cause de la courte durée du projet ou d'autres raisons (alternatives, ...)			
7.6.2. Le projet risque de générer des déchets solides et liquides (pendant construction et/ou exploitation)			
7.6.2.1. L'élimination des déchets est prévue vers des sites pertinents			
7.6.2.2. L'infrastructure dispose d'un plan formalisé pour leur gestion (collecte, tri, élimination)			
7.6.2.3. Des équipements, infrastructures, personnels sont prévus pour leur gestion			
7.6.3. Le projet peut affecter la qualité des eaux de surface, souterraines, sources d'eau potable			
7.6.3.1. Un plan pour évaluer, enquêter et contrôler la qualité de l'eau est prévu			
7.6.3.2. Un plan de traitement et une infrastructure pour maintenir la qualité de l'eau est aussi prévu			
7.6.4. Le projet risque d'affecter l'atmosphère (poussière, gaz divers, odeur)			
7.6.4.1. Un plan d'atténuation approuvé par les autorités et le public existe			





Objectif #8 :

S'assurer que les impacts économiques ont bien été pris en compte et validés en concertation avec les acteurs



DE QUOI S'AGIT-IL ?

Les ressources amenées par un projet (finances, compétences, personnel, visibilité, etc.) ont de multiples façons d'impacter un contexte économique et politique existant. On sera particulièrement attentif à l'impact positif ou négatif sur :

- **Le marché** : sur prix, salaires, valeur du foncier, etc.
- **Les abus** : vols, accaparement au profit d'un groupe ou d'individus, corruption.
- **La distribution des ressources** : équité, égalité, compétition entre des groupes.
- **La substitution** : les ressources antérieurement mobilisées pour assurer le service désormais offert par le projet peuvent être utilisées pour d'autres objectifs (positif ou négatif), ou abandonnées (perte d'initiative et de maîtrise locale).
- **La légitimation** : les ressources peuvent donner de la légitimité à ceux qui les reçoivent ou les discréditer. Le projet alimente ou réduit leur pouvoir. Ces personnes peuvent avoir une influence positive ou négative sur le projet et le contexte.

8.1. Pertes d'actifs ou autres :

Les actifs concernent principalement le **capital physique ou financier** : une terre, des plantations, un bâtiment, une entreprise, etc. L'impact doit être analysé pour tous les groupes d'acteurs spécifiques.

8.2. Revenus locaux (voir aussi onglet ACTEURS):

Création d'emplois directs

Un projet peut permettre la création d'emplois sur le site, pendant la construction et pour le fonctionnement.

Création de revenus directs

Un projet peut créer des revenus directs privés ou publics, sous formes diverses de redevances, taxes ou prix de service. Ils doivent être estimés avant le projet sur la base des informations disponibles, puis enregistrés durant le fonctionnement (nombre par catégorie de bénéficiaires directs et par unité de temps).

Création d'emplois et de revenus indirects

Un projet peut aussi créer de l'activité économique induite, et donc des revenus bénéficiaires indirects.

Enfin, il existe une tendance à faire de certains projets d'infrastructures un pôle de développement et de cohésion sociale à travers le financement d'autres infrastructures sociales (école, santé, etc.), de services (financiers, transports, alimentation animale) ou autres activités génératrices de revenus (en fonction du genre et des groupes socio-culturels).



POURQUOI UNE APPROCHE SPC ?

Un projet d'infrastructure ou d'activité est un moyen de **fournir des ressources économiques de manière directe ou indirecte** aux acteurs.

Les impacts les plus directs d'un projet résultent de l'introduction de ressources (finances, biens, compétences, nourriture, infrastructure, plaidoyer, etc.) dans un contexte donné. Les **ressources apportées représentent à la fois la richesse et le pouvoir**.

Les acteurs vont chercher à obtenir le contrôle de ces ressources pour soutenir leurs intérêts. Les ressources fournies et la façon dont elles sont distribuées, influent sur la compétition ou la collaboration entre les acteurs.

La **mauvaise gestion des revenus directs** est régulièrement identifiée par les études comme un point faible important, générateur de conflits et nuisible à la durabilité du projet.

L'implication de réseaux illégaux, de collusions familiales ou politiques, sont des facteurs identifiés et connus de conflits et tensions, notamment par le développement des revenus indirects. Des solutions doivent être trouvées lors de l'étude préalable au projet pour limiter ou éliminer ces effets indésirables.



QUE FAUT-IL FAIRE ?

Sur l'ensemble des impacts économiques :

- ✓ **Évaluer les effets** que les ressources amenées par le projet peuvent avoir sur le contexte économique des acteurs.
- ✓ **Créer les conditions d'une gestion transparente** des revenus directs en s'inspirant des solutions ayant démontré leur efficacité ailleurs. Cet aspect est pris en charge dans l'onglet ACTEUR, maîtrise d'ouvrage (voir aussi fiches techniques spécifiques en ligne).

Sur la perte d'actifs :

- ✓ **Trouver un accord juridique avec les propriétaires** (individus ou groupes) pour une compensation établie sur une base transparente et rationnelle. La cession à titre gratuit est possible, mais ne devrait pas être privilégiée car elle laisse plus facilement supposer des pressions exercées pour obtenir cette cession gratuite et donc des conflits ultérieurs. La modification du droit d'usage public doit respecter la procédure légale et faire l'objet d'un accord social.



ÉCONOMIE



Sur les revenus locaux :

- ✓ **Établir le choix des personnels sur des critères objectifs et transparents** pour ne pas accroître des clivages potentiels existants ou en créer de nouveaux dans la population.
- ✓ **Respecter les conditions de rémunérations** et/ou d'emploi des employés et/ou entrepreneurs dans le cadre de la législation nationale et prendre en compte le marché local. Dans le cas de la gestion directe, les critères et les protections des employés sont généralement définis par le code de la fonction publique nationale ou territoriale, et ne peuvent être modifiés. Dans le cadre de la gestion déléguée, le maître d'ouvrage doit préciser dans le contrat les modalités de gestion des ressources humaines et doit être conforme au droit.
- ✓ Évaluer et **valoriser les emplois indirects créés** autour du projet et analyser le cas échéant les pertes d'emplois indirects induites par le projet.
- ✓ **Estimer les revenus directs et indirects** induits par le projet sur la base des informations disponibles avant sa mise en œuvre, puis les enregistrer durant le fonctionnement (nombre par catégorie et par unité de temps).
- ✓ Analyser l'impact économique attendu sur les autres secteurs sociaux et administratifs en terme d'augmentation ou de réduction des dépenses et des recettes, ainsi que les concurrences ou synergies avec les autres collectivités ou entre acteurs. Les impôts locaux collectés sur ces activités peuvent aussi servir à assurer le fonctionnement du projet par le budget local.

Rappel : Au-delà des considérations générales décrites ici, des éléments d'analyse et de réponse spécifiques à chaque type de projet sont donnés dans les fiches techniques spécifiques en ligne.

Liste de vérification

OUI NON REF.

8.1 Pertes d'actifs et autres

8.1.1 Le projet induit la perte temporaire ou permanente d'habitat, de culture, de terres agricoles, de pâturage (ou cultures fourragères), d'arbres fruitiers et d'infrastructures domestiques			
8.1.1.1 Des groupes spécifiques (socio-professionnels, culturels, genre, groupes vulnérables, etc.) seront affectés par ces pertes temporaires ou permanentes			
8.1.1.2 La procédure légale a été respectée formellement et les recours épuisés			
8.1.1.3 L'indemnisation compensatoire a été établie et acceptée formellement par la population concernée (directement ou indirectement)			
8.1.1.4 Un justificatif de transfert de bien (collectif, individuel) est fourni par l'autorité compétente			
8.1.1.5 La modification éventuelle d'un droit d'usage a été analysée et avalisée			

8.2 Revenus locaux

8.2.1 Le projet permet la création d'emploi			
8.2.1.1 Le nombre d'emplois induit par la mise en œuvre et le fonctionnement est estimé			
8.2.1.2 Les critères professionnels (compétence, disponibilité, statut) de recrutement des personnels de toutes les étapes du projet, sont transparents et connus de la population			
8.2.1.3 Le recrutement privilégie l'emploi local à critères professionnels égaux			
8.2.1.4 Le recrutement est non-discriminatoire à critères professionnels égaux (genre)			
8.2.2 Le projet induit des achats (matériaux, équipements, fournitures, etc.)			
8.2.2.1 Le volume de ces achats est clairement estimé			
8.2.2.2 Les critères d'achats sont transparents et connus des fournisseurs potentiels			
8.2.2.3 Le projet favorise les achats locaux à critères égaux			
8.2.3 Le projet permet de générer des revenus d'usage (taxes, redevances, paiements, etc.)			
8.2.3.1 Le mécanisme de gestion est transparent sur les revenus créés et leur affectation			
8.2.4 Le projet favorise l'augmentation des productions agricoles ou autres			
8.2.4.1 Tous les intérêts économiques induits ont été identifiés dans l'analyse des acteurs			
8.2.4.2 Le projet peut être utilisé pour des intérêts économiques divergents et créer des conflits			
8.2.5 Les ressources externes (équipements, transferts financiers, consommables, etc.) amenées directement par la phase de mise en œuvre du projet sont susceptibles de modifier les rapports sociaux			



Objectif #9 :

S'assurer que les préoccupations sociales ont bien été prises en compte et validées en concertation avec les acteurs



DE QUOI S'AGIT-IL ?

9.1. Sites historiques, archéologiques, religieux ou culturels :

Cela inclut des **constructions humaines ou les lieux naturels ou aménagés** qui ont un intérêt ou une signification historique, archéologique, religieuse ou culturelle, au niveau local, national ou international.

9.2 Mode de vie :

Le projet peut induire des **changements de mode de vie** dans sa phase initiale ou dans son fonctionnement régulier. Cela concerne des modifications de pratiques ou d'attitudes imposées ou induites par le projet.

Elles peuvent être liées à la mise en place de normes techniques, organisationnelles ou réglementaires nouvelles liées à la finalité du projet.

Il peut apparaître des **problèmes entre les communes mitoyennes** et la commune d'implantation : d'une part les communes mitoyennes et leurs habitants peuvent subir les nuisances du projet, et d'autre part ils peuvent utiliser abusivement ce projet pour leur propre intérêt.

De même la **présence d'une population temporaire** (ex : commerçants, travailleurs, transporteurs) est susceptible de créer des influences négatives ou positives (accidents, criminalité, prostitution, vols, mais aussi nouveaux marchés, dialogue, etc.).

9.3 Santé et protection :

Cet aspect fondamental doit respecter les standards internationaux et être décliné en réglementations nationale et locale cohérentes avec le risque et applicables au contexte local.

Le site d'un projet est un endroit présentant potentiellement des dangers pour les personnes présentes (animaux, pathogènes, instruments, équipements, eau, etc.).

Il est fondamental de bien d'analyser distinctement d'une part les **dangers relatifs à la santé** (accidents et maladies), et d'autre part les **victimes potentielles** (personnels et populations, animaux). Dans le cadre de l'approche « une seule santé », les aspects de **santé humaine** et de **santé animale** doivent être pris en compte.

9.4 Préoccupations spécifiques de genre et groupes vulnérables :

La prise en charge de la **préoccupation de genre et groupes vulnérables, et leur implication dans la prise de décision** doit faire l'objet d'une attention particulière en continu tout au long de l'utilisation de la liste de vérification.



POURQUOI UNE APPROCHE SPC ?

Les relations sociales s'instaurent classiquement sur 4 dimensions :

- **Personnelle** : système de croyance et de pensée des individus,
- **Relationnelle** : mode de décision et de relation plus ou moins coopératif,
- **Culturelle** : codes et valeurs sociales des groupes,
- **Institutionnelle** : systèmes de gestion des conflits et des solidarités

Tout projet influence ces 4 dynamiques et est influencé par elles. Dans un contexte donné, les pratiques dans ces 4 dimensions peuvent **faciliter les conflits ou la cohésion sociale**. Les modes de prise de décisions, les efforts pour inclure et mobiliser les différents groupes sociaux, les systèmes de protection (santé, sécurité humaine), de compensation et de participation, sont donc clés pour réduire les risques de conflits autour d'un projet.



QUE FAUT-IL FAIRE ?

Sites historiques, religieux et culturels

- ✓ Prendre en compte les sites traditionnels connus uniquement localement, au-delà des sites reconnus par l'Etat.
- ✓ Pour le maître d'œuvre, connaître les dispositions légales en cas de découverte archéologique.

Modes de vie

- ✓ Anticiper les changements induits dans les modes de vie qui auront pour conséquence de bannir certaines pratiques ou attitudes ; savoir si cela est réaliste, ou s'il faut encadrer progressivement cette évolution.
- ✓ Analyser les impacts de ces modifications de manière différenciée en fonction des groupes spécifiques (socio-professionnels, culturels, de genre ou de groupes vulnérables).
- ✓ Inclure tous les acteurs dans l'analyse d'impacts :
 - Les populations bien identifiées localement dans la zone d'implantation, mais aussi l'effet sur d'autres populations dans la zone d'influence.
 - Elargir l'analyse et la gestion concertée au niveau intercommunal et avec les populations présentes temporairement sur la zone.



Santé/Protection

- ✓ **Clarifier les règles de sécurité sur le site**, afficher les règles et dégager la responsabilité de l'opérateur.
 - D'une manière générale, seule la présence des personnels doit être autorisée sur le site de l'ouvrage pendant la construction.
 - Pendant le fonctionnement, selon ses caractéristiques physiques et fonctionnelles, il est souvent souhaitable d'en limiter l'accès de tout ou partie aux personnels ou utilisateurs (par exemple ne pas autoriser le public à accéder aux zones les plus dangereuses).
 - Les personnels doivent disposer d'une expérience et d'une formation minimale adaptée, ainsi que des équipements de protection nécessaires.
 - Il est du devoir de l'opérateur de faire respecter cette règle, le cas échéant en faisant appel à la force publique, ou en faisant signer un document de décharge de responsabilité aux personnes présentes temporairement sur le site et pour lesquelles la présence doit être justifiée.
- ✓ Pour certaines infrastructures, protéger par une **enceinte satisfaisante** pour interdire la présence de personnes hors des périodes de fonctionnement.
- ✓ Le maître d'œuvre chargé de la construction doit disposer d'une **assurance responsabilité civile** (pour les dégâts ou accidents susceptibles de se produire durant la construction) et ses employés doivent être protégés par une assurance accident. Ces mêmes types d'assurances devraient être contractés par le maître d'ouvrage du site.
- ✓ Les personnels employés doivent bénéficier des **assurances maladies** légales.
- ✓ La gestion des **déchets de l'activité** ne doit pas permettre la présence insolite ou la multiplication des vecteurs et nuisibles (insectes, oiseaux, rongeurs et carnivores) ou de pathogènes, qui doivent être éliminés le cas échéant.
- ✓ Un comité d'hygiène et sécurité peut être créé, mais **l'inspection sanitaire** effective et l'établissement de règles de bon sens peuvent être suffisants pour une activité bien cadrée.
- ✓ Bien distinguer le cas échéant les mesures de surveillance des dangers et risques et les mesures de contrôle.

Genres et groupes vulnérables

- ✓ **Décomposer les groupes** en fonction des vulnérabilités effectivement identifiées.
- ✓ Intégrer les questions relatives à **la place des hommes comme à celle des femmes** dans l'analyse genre (notamment dans les modes de règlement de conflit).
- ✓ **Associer l'ensemble des populations à la définition** et à la prise en compte des groupes vulnérables (il est difficile autrement de vraiment savoir qui est vulnérable et de ne pas attiser des jalousies entre les groupes plus ou moins vulnérables).

Rappel : Au-delà des considérations générales décrites ici, des éléments d'analyse et de réponse spécifiques à chaque type de projet sont donnés dans les fiches techniques spécifiques en ligne.

Liste de vérification

OUI NON REF.

9.1 Sites historiques, archéologiques, culturels ou religieux

9.1.1 Le projet pourrait changer des sites historiques, archéologiques, culturels ou nécessiter des excavations			
9.1.2 L'identification a tenu compte des sites traditionnels, coutumiers ou religieux			
9.1.2.1 Le maître d'œuvre chargé de la construction ou le comité de suivi sont informés des réglementations en cas de découverte archéologique durant les travaux			

9.2 Santé / Protection des travailleurs et population

9.2.1 Le projet peut induire des risques d'accidents pour les travailleurs et les populations			
9.2.1.1 Des catégories (socio-professionnelle, genre, âge, ...) seront particulièrement touchées			
9.2.1.2 Durant les travaux le site est bien protégé, équipé, et signalé contre les accidents			
9.2.1.3 L'entreprise dispose d'une assurance responsabilité civile			
9.2.1.4 Pendant l'exploitation, le site est bien protégé, équipé et signalé contre les accidents			
9.2.1.5 Le personnel dispose des équipements et de l'assurance adéquats			
9.2.2 Le projet peut causer des risques pour la santé des travailleurs et de la population			
9.2.2.1 Les travailleurs et les populations sont informés des problèmes de santé potentiels			
9.2.2.2 Un système est mis en place pour surveiller les risques du projet pour la santé			
9.2.2.3 Un système est mis en place pour contrôler les problèmes de santé potentiellement induits			
9.2.2.4 Le personnel et la population ont été sensibilisés aux MST / VIH / SIDA			
9.2.3 Le projet peut entraîner une augmentation des vecteurs de maladie			
9.2.3.1 La population a été informée de cette situation			
9.2.3.2 Un système est mis en place pour surveiller le nombre de vecteurs			
9.2.3.3 Un système est mis en place pour contrôler l'augmentation potentielle des vecteurs			
9.2.4 Le projet peut causer des risques pour la santé animale			
9.2.4.1 Les éleveurs sont informés des problèmes potentiels de santé animale			
9.2.4.2 Un système est mis en place pour surveiller les risques du projet pour la santé animale			
9.2.4.3 Un système est mis en place pour contrôler les problèmes de santé animale induits			



SOCIAL

	OUI	NON	REF.
9.3 Mode de vie			
9.3.1 Le projet amène des changements de mode de vie ou de comportement			
9.3.1.1 Des groupes spécifiques seront plus touchés par ces changements de mode de vie ou de comportements (par genre, âge et catégorie socio professionnelle ou culturelle)			
9.3.1.2 Ces changements concernent des usages, pratiques et traditions culturels locaux			
9.3.1.3 Ces changements ont été expliqués (avantages, inconvénients, innovations, etc.) à tous			
9.3.1.4 Les bénéficiaires directs ou indirects doivent changer de comportement et sont d'accord			
9.3.1.5 Les non-bénéficiaires doivent changer de comportement et sont d'accord			
9.3.2 Le projet peut entraîner des altérations du mode de vie des populations concernées			
9.3.2.1 Un plan d'atténuation/compensation approuvé par les autorités et public concerné existe			
9.3.3 Le projet peut entraîner une accentuation des inégalités sociales			
9.3.3.1 Les modalités d'usage (distance, horaires, etc.) excluront des acteurs potentiels			
9.3.3.2 Il est possible que certains acteurs s'approprient l'ouvrage et/ou son usage à leur profit			
9.3.3.3 Il existe un plan d'atténuation / compensation approuvé par les groupes sociaux concernés			
9.3.4 Le projet peut entraîner des utilisations incompatibles ou conflits sociaux entre les différents usagers			
9.4 Préoccupations spécifiques liées au genre et groupes vulnérables			
9.4.1 Le pilotage du projet porte une attention particulière au genre et groupes vulnérables en matière d'accès à l'information, de recrutements et de prise de décision			
9.4.2 Le projet a des impacts négatifs spécifiques en fonction du genre ou de l'appartenance à des groupes vulnérables (activité économiques, concurrence, sécurité, ressources, ...)			
9.4.3 Les modalités d'accès et d'utilisation du projet prennent en compte, si nécessaire, les besoins spécifiques des différents groupes (âge, genre, spécificités socio-culturelles, groupes vulnérables)			

COMPÉTENCES SPC

Objectif #10 :
S'assurer que l'analyse SPC est menée avec les compétences suffisantes



DE QUOI S'AGIT-IL ?

A l'issue du processus d'analyse SPC/SES point par point, et avant de valider une décision, il est nécessaire de s'assurer que :

- Les **compétences nécessaires** sont mobilisées tout au long du cycle du projet.
- Une **vision d'ensemble cohérente** est bien disponible.



POURQUOI UNE APPROCHE SPC ?

Le renforcement des capacités individuelles et institutionnelles est une clé de réussite d'un projet sensible au conflit. Être sensible au conflit signifie avant tout **prendre en compte un contexte local, suivre son évolution et adapter le programme** aux évolutions du contexte, tensions et apaisements.

Les **capacités et compétences individuelles** (animation d'un dialogue formel et informel, suivi du contexte, des impacts et des hypothèses de changement, appui au pilotage, etc.) sont nécessaires, mais ne sont pas suffisantes si l'institution ne construit pas en même temps sa capacité (**mandat** en phase avec le mode de gouvernance, **mécanisme de suivi** effectif, **motivation des agents SPC** par leur reconnaissance et la prise en compte des propositions faites, etc.).

De même, un processus SPC qui se focaliserait exclusivement point par point sans prendre en compte une vision globale risquerait fort de ne pas détecter certains impacts conflits **provenant d'une zone périphérique ou d'un effet cumulatif** (effets inattendus).





QUE FAUT-IL FAIRE ?

- ✓ **Former les équipes projets** à l'approche SPC sur le terrain et utiliser les outils.
- ✓ **Attirer l'attention de la maîtrise d'ouvrage, des maîtres d'œuvre et des acteurs locaux** sur les points spécifiques de l'approche SPC qui les concernent et sur les changements de pratique que cela induit.
- ✓ **Maintenir l'approche SPC tout au long du cycle de projet** (planification, exécution, évaluation), et en assurer le suivi.
- ✓ **Analyser l'effet cumulatif** de l'ensemble des points analysés.
L'effet cumulatif revient à ne pas analyser de manière isolée les impacts de chaque point de la fiche de vérification, mais aussi la somme de ces impacts. Chaque impact peut en effet être relativement minime ou acceptable à titre individuel, mais la **conjonction de plusieurs impacts minimes ou acceptables peut devenir importante et inacceptable**.
Il est important de **prendre du recul**, d'analyser les résultats de la fiche de vérification, et de déterminer cet effet cumulatif. La prise de conscience et la connaissance des approches sensibles au conflit de la part des populations et aux différents niveaux d'intervention locaux et régionaux est en général un facteur de réussite des projets et de durabilité.

COMPÉTENCES SPC



Liste de vérification

OUI NON REF.

10.1 Le personnel en charge du projet est formé sur les approches en SPC			
10.2 La maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage et les acteurs sont impliqués dans la démarche SPC			
10.3 Des référentiels techniques ont été utilisés par le personnel pour remplir cette liste			
10.4 Le personnel de terrain connaît la logique d'intervention (stratégie, objectifs, résultats, etc.)			
10.5 Le personnel connaît les modalités d'exécution (durée, financements, ressources, contraintes, etc.)			
10.6 Tous les documents de référence* mentionnés dans la liste de vérification sont accessibles localement et diffusés aux acteurs			
10.7 Le projet adopte les approches de communication participative			
10.8 Le comité de pilotage assure que l'approche SPC est maintenue durant le cycle du projet de manière à détecter et analyser les changements affectant la finalité, le contexte ou les acteurs			
10.9 L'analyse SPC inclut la zone d'influence du projet , définie géographiquement et sociologiquement, spécifiquement pour chaque question étudiée.			
10.10 L'effet cumulatif de tous les éléments de cette liste de vérification a été évalué pour prendre une décision éclairée			
10.11 La SPC est mise en œuvre dans le suivi opérationnel			

FINALITÉ

TECHNIQUE

SITE

ACTEURS

ENVIRONNEMENT

ÉCONOMIE

SOCIAL

COMPÉTENCES SPC

* Y compris Cadre de Gestion Environnemental et Social (CGES),
Cadre de Politique de Réinstallation des Populations (CPRP) pour la Banque Mondiale.





PASTORALISME, PAIX
& PROSPÉRITÉ

PASSHA



GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE



PEACE, PROSPERITY AND
REGIONAL INTEGRATION

Guide Pratique SPC 2017

Les résultats, interprétations et conclusions exprimés ici sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les visions de La Banque Mondiale, du CILSS, de l'IGAD ou des gouvernements qu'ils représentent.

Réalisation graphique : www.overscan.fr

