



MANUEL D'OUTILS

**pour la mise en œuvre de l'approche Interpeace au Mali
et en Côte d'Ivoire**

Novembre 2016

Grâce à l'appui de



TABLE DES MATIÈRES

| | |
|-----------|--|
| 5 | INTRODUCTION |
| 7 | LA RECHERCHE ACTION PARTICIPATIVE ET TRACK 6 |
| 9 | RECHERCHE PARTICIPATIVE |
| 10 | CHOIX DES LOCALITÉS POUR LES CONSULTATIONS |
| 12 | CARTOGRAPHIE DES ACTEURS POUR UN FOCUS GROUP |
| 14 | ORGANISATION D'UN FOCUS GROUP PARTICIPATIF |
| 17 | FACILITATION D'UN FOCUS GROUP PARTICIPATIF |
| 20 | ENTRETIEN INDIVIDUEL |
| 22 | PRISE DE NOTE VISUELLE SUR UN PADEX/FLIPCHART |
| 24 | ANALYSE SYSTÉMIQUE DES DONNÉES DE LA RECHERCHE PARTICIPATIVE |
| 26 | AUDIOVISUEL |
| 30 | SÉANCES DE VALIDATION (CONFÉRENCES NATIONALES, RESTITUTIONS RÉGIONALES ETC.) |
| 32 | RÉSEAU DE MOBILISATEURS/RELAIS LOCAUX |
| 33 | ACTIONS POUR LE CHANGEMENT |
| 34 | PÔLE DIALOGUE MOBILE (PDM) |
| 38 | COACHING/ ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES VIOLENTS |
| 41 | ENGAGEMENT DIRECT DES AUTORITÉS DANS LE PROCESSUS |
| 45 | COMITÉ DE PILOTAGE/GROUPE D'APPUI AU PROGRAMME |
| 47 | COMMUNICATION PUBLIQUE/ MÉDIAS |

INTRODUCTION

Pourquoi ce manuel ?

Ce manuel a pour objet de permettre à toute personne intéressée, personnel d'Interpeace, bailleur, partenaire ou autre, de mieux comprendre comment Interpeace et ses partenaires en Côte d'Ivoire (Indigo-Côte d'Ivoire) et au Mali (Institut Malien de Recherche Action pour la Paix) mettent en œuvre leurs programmes et processus¹.

L'approche globale d'Interpeace, comme les approches de ses partenaires en Afrique de l'Ouest, est basée sur les principes de l'inclusivité, de l'engagement à long terme, de l'appropriation locale, et de la création de la confiance. La mise en œuvre de ces principes dans le cadre des programmes est comprise comme un processus d'adaptation et de navigation continu réagissant à l'évolution des dynamiques dans l'espace et dans le temps. En conséquence, la mise en œuvre ne suit pas strictement

un planning rigide des actions et périodes prédéfinies en avance.

D'un côté, expliquer cette compréhension orientée vers le processus dans un format classique de planning de projet reste un défi pour Interpeace et ses partenaires. Dans ce cas, il peut être difficile pour un lecteur externe de comprendre, dans toutes ses nuances, comment la mise en œuvre du programme se fera concrètement.

De l'autre côté, les nouveaux collègues rejoignant le personnel sur un programme se posent souvent la question de comment concrètement mettre en œuvre les principes d'inclusivité, appropriation etc. dans les activités prévues. Un des défis étant qu'aucune documentation consolidée de l'approche et de la pratique n'est disponible à ce jour.

Ce manuel vise donc à faciliter à toutes ces personnes leur compréhension de la mise en œuvre des programmes par une description concise et pratique des différents outils (méthodes, activités etc.) dont un programme peut disposer. Cependant, ni la liste des outils ni leur description respective ne sauraient être exhaustives. Au final, ce manuel ne peut donner qu'une introduction à l'approche d'Interpeace et de ses partenaires en Afrique de l'Ouest mais le véritable savoir-faire pour la mise en œuvre se bâtit toujours par la pratique dans le temps.

¹ Ce manuel a été réalisé sur base d'expérience accumulée à travers cinq (05) projets en Côte d'Ivoire et au Mali depuis 2012. En Côte d'Ivoire, ces projets traitaient de la gestion des conflits locaux et des jeunes violents en bande organisée. Au Mali, un processus d'analyse participative des obstacles à la paix a été mené aboutissant au développement et à la mise en œuvre des réponses par les Maliens. Pour plus d'information sur Interpeace et ses partenaires ainsi que leurs programmes, veuillez vous référer à leurs sites web respectifs : www.interpeace.org; www.indigo-ci.org; www.imrap-mali.org

COMMENT UTILISER CE MANUEL ?

Sur la base de la table des matières, le lecteur est invité à identifier les outils qui correspondent à son intérêt particulier. Le lecteur peut ensuite choisir entre quatre dimensions qui peuvent faciliter la compréhension de l'outil, chacune à sa manière :

- a) **Pertinence** : Les raisons pour lesquelles cet outil est utilisé pour contribuer à la consolidation de la paix sont présentées.
- b) **Activités** : Les étapes clés pour la mise en œuvre de cet outil sont listées.
- c) **Savoir-faire** : Les conseils clés, basés sur l'expérience du passé, sont formulés pour comprendre comment l'adaptation et la navigation se manifestent dans la mise en œuvre de cet outil tout en respectant les principes d'inclusivité, d'engagement à long terme, d'appropriation locale, et de création de la confiance.
- d) **Illustration pratique** : Une anecdote concrète d'une expérience du terrain illustre soit une raison,

une activité soit un conseil concernant l'outil en question favorisant la compréhension et la mémorisation.

Ce manuel est considéré comme un document appelé à évoluer avec le temps et l'enrichissement de l'expérience dans la mise en œuvre des programmes. Tout feedback est encouragé pour corriger, nuancer et enrichir le contenu de ce document. Veuillez partager vos idées avec

hoff@interpeace.org.

LA RECHERCHE ACTION PARTICIPATIVE ET *TRACK 6*

La recherche action participative (RAP) est au cœur de tous les processus d'Interpeace. Elle est citée dans la majorité des documents de projet d'Interpeace et structure le contenu de ce manuel.

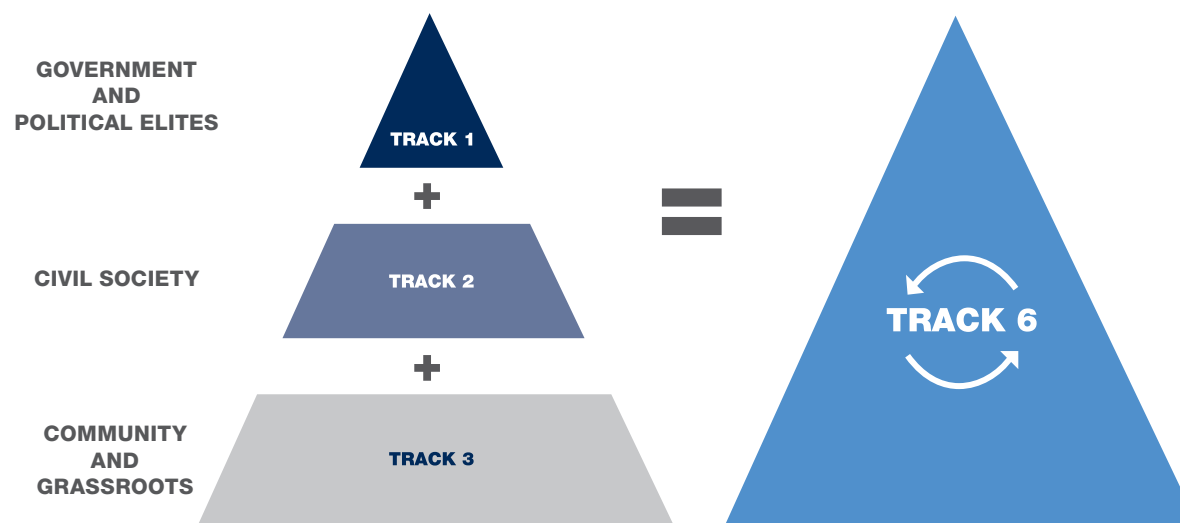
L'objectif de la recherche action participative consiste à impliquer directement les personnes touchées par la problématique de paix et de conflits et de recueillir leurs points de vue et leurs besoins afin d'aboutir à des résultats les plus pertinents possibles pour eux. En inscrivant donc cette méthodologie au cœur de ses activités, Interpeace désire appuyer les personnes touchées par le conflit à devenir des agents de changement et à développer des solutions au conflit. En clair, la recherche action n'est pas participative par le simple fait de consulter les personnes sur un sujet. Elle ne devient participative que lorsque les sujets, les orientations et les résultats de la recherche sont décidés par les participants dans le processus. Au lieu d'extraire simplement des informations aux participants et les analyser, les chercheurs accompagnent les participants dans une analyse réflexive de leurs compréhensions diverses. A travers cette réflexion les participants acquièrent une compréhension approfondie de leur propre *status quo* qui leur permet ensuite de développer et mettre en œuvre des actions de changement. Ainsi se manifeste la dimension « action » de la RAP.

Outre le fait d'être une technique de recherche, la recherche participative a le mérite de constituer en elle-même une action de consolidation de la paix. Dans le

processus, les chercheurs créent des espaces de dialogue basés sur la confiance pouvant permettre à tous les participant d'exprimer leurs opinions sans crainte aucune. En effet, pour Interpeace la confiance entre les individus et les groupes communautaires demeure fondamentale pour une paix solide et durable.

Quel que soit le contexte de la mise en œuvre de la recherche action participative, Interpeace veille à faciliter un dialogue multi-acteurs qui connecte les communautés locales (*track 3*), la société civile (*track 2*), les autorités gouvernementales (*track 1*) et les acteurs internationaux.

Comme décrit en haut, le but est de faciliter un processus qui permet à ces différents composant de la société de créer des liens de confiance entre eux et de développer une compréhension commune des défis partagés ainsi que des actions collectives pour y répondre (*tracks 1+2+3=6*). Cette approche intégrée qu'Interpeace appelle *Track 6*, contribue à la prise en compte effective des réalités et expertises locales dans la prise de décision politique à haut niveau, leur octroyant plus de légitimité et durabilité aux yeux de la population.



RECHERCHE PARTICIPATIVE

CHOIX DES LOCALITÉS POUR LES CONSULTATIONS

Pourquoi ?

Sélectionner des localités qui sont concernées par une thématique donnée, y compris celles qui sont souvent exclues des processus formels afin de **rendre la compréhension, les solutions et l'action en lien avec la paix pertinentes pour tous**.

Les 13 régions du Mali

Au Mali, plutôt que de s'en tenir aux 8 régions administratives, l'équipe travaillant sur l'axe programmatique les « valeurs sociétales » a départagé le pays en 13 aires/régions culturelles selon leur méthode d'éducation et leur langue, tandis que l'équipe qui travaille avec les Forces de Défense et de Sécurité a utilisé la présence des camps militaires pour créer une cartographie adaptée.

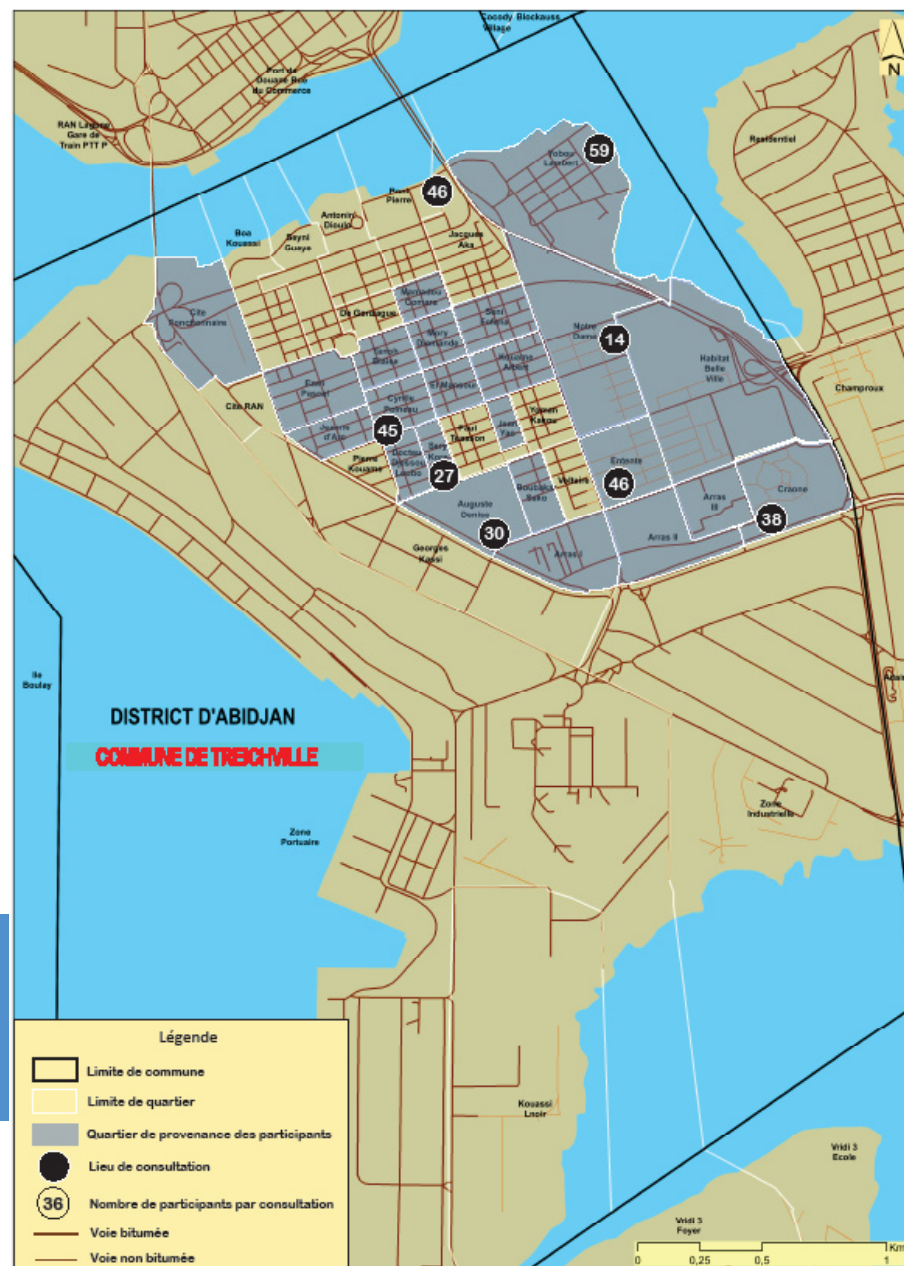
Etapes

1. **Définir les dimensions clés** en fonction des thématiques du programme (ex. culture, présence militaire ou de groupes armés, conflits, langue, etc.)
2. **Créer une cartographie** qui départage l'espace géographique d'intervention en zones pertinentes selon ces dimensions clés
3. **Arrêter le nombre des endroits à consulter** dans chacune de ces zones selon les ressources disponibles (temps, financement, personnel)
4. **Définir les critères de sélection des localités** dans chaque zone (ex. urbain/rural, habitude de consultation, sécurité)
5. **Identifier les localités spécifiques** dans chacune de ces zones, suivant les critères développés
6. **Définir l'ordre** suivant lequel les différentes zones et localités seront visitées en prenant en compte, entre autres, l'aspect logistique et l'aspect de dialogue virtuel (voir conseils).

Conseils

- **Prendre en compte les distances entre différentes localités** pour pouvoir choisir une localité qui peut regrouper les participants d'autres localités aux alentours le plus facilement (tout en prenant en compte les sensibilités possibles attachées à un lieu donné).
- **Présenter les propos venant d'une localité aux participants dans une autre localité** à travers des exemples de diagnostics des conflits ou de propositions de solutions documentés par l'audio-visuel pour confronter leurs avis (Dialogue virtuel) et stimuler le débat.
- **Partager avec les participants du focus group la raison du choix de leur localité (en lien avec la thématique à discuter)** pour les mettre en valeur et les galvaniser à s'exprimer sur la thématique.
- **Prendre en compte la cartographie** adaptée dans le montage des films pour assurer la représentation géographique des zones consultées.

Cartographie des consultations à Treichville, quartier d'Abidjan, indiquant l'origine et le nombre de participants et les lieux des focus groupes



CARTOGRAPHIE DES ACTEURS POUR UN FOCUS GROUP

Pourquoi ?

- La cartographie des acteurs permet de **comprendre les dynamiques locales**, les relations de pouvoir, les supporters et détracteurs de la paix afin de savoir qui engager dans le processus de dialogue.
- La cartographie permet de sélectionner des participants aux séances de dialogue qui sont concernés par une thématique donnée, y compris ceux qui sont souvent exclus des processus formels afin de **rendre la compréhension, les solutions et l'action en lien avec la paix pertinentes pour tous**.

Tactique pour engager les « jamais-consultés »

Au Burundi, après avoir fait un focus group dans un centre urbain, l'équipe du CENAP monte à pied sur une colline voisine inaccessible où normalement une voiture ne passe jamais. Elle commence à interviewer quelqu'un par hasard. La caméra qui filme l'entretien attire plus de personnes curieuses. Une fois qu'un nombre suffisant de participants est présent, la situation est ensuite transformée en focus group. Pour la plupart des gens, c'est leur première fois de participer à une réunion ou d'être consultés.

Etapes

1. **Identifier les points focaux** (personnes d'appui vivant dans la localité du focus group et ayant une bonne connaissance du milieu et des habitants)
2. **Développer les critères et sous-critères** très clairs de sélection des participants au sein de l'équipe (ex. pas seulement n'importe quelles femmes, mais celles qui ne sont pas souvent consultées ou qui ont une expérience pertinente à partager) qui assurent une représentativité et un équilibre du groupe et la présence des sans-voix. Les catégories potentielles à prendre en compte sont, entre autres, l'administration, les forces de l'ordre, la société civile, les chefs traditionnels, les figures religieuses, les différents partis politiques, les différentes ethnies, les jeunes, les femmes.
3. **Expliquer les critères** aux points focaux
4. **Réviser la liste** de participants proposée par les points focaux selon les critères et en consultant d'autres membres de la communauté
5. **Discuter les observations** sur la liste initiale avec le point focal
6. **Se mettre d'accord** sur la liste finale et tirer les leçons pour la prochaine fois

Conseils

- **Donner assez de temps au processus d'identification** des participants pour permettre une révision de la liste
- **Choisir des points focaux qui ont la légitimité** de réunir les différents types et profils de participants ciblés. Si un point focal a un parti pris et par conséquent n'arrive pas à mobiliser toutes les composantes de la communauté, on est obligé d'organiser des focus groups additionnels pour respecter le principe d'inclusivité et d'impartialité.
- **Eviter les « professionnels des réunions »**, c'est-à-dire ceux qui participent à tous les ateliers et formations et qui vont donner un discours préparé ou « politiquement correct ». Les contourner complètement n'est pas facile, car souvent ils jouent un rôle central et ont une influence importante dans leur communauté. Une stratégie est de les considérer comme étant des experts pour lesquels le format de focus group ne permet pas de partager toute leur « riche expertise ». En les invitant à participer à un entretien individuel plutôt qu'au focus group, on peut recueillir leurs points de vue tout en évitant qu'ils n'influencent les dynamiques dans le focus group.



Réalisation d'une cartographie des dynamiques de violence à Abidjan par les participants au processus

- **Limiter le nombre de participants** à pas plus que 30 personnes pour assurer la prise de parole constructive de chacun.
- **Considérer une composition homogène d'un groupe** (uniquement femmes ou jeunes ou forces de l'ordre) si c'est nécessaire pour permettre aux participants de se sentir plus à l'aise et d'aborder des questions très sensibles (violence sexuelle, drogues, hiérarchie de l'institution) dont ils ne parleraient pas en présence d'autres gens.

ORGANISATION D'UN FOCUS GROUP PARTICIPATIF

Pourquoi ?

- **Créer des conditions afin de briser les barrières, favoriser le rapprochement et susciter une compréhension mutuelle** à travers un dialogue entre des acteurs dont les points de vue sont parfois divergents.
- Permettre à l'équipe **d'anticiper les difficultés pratiques/techniques** qui pourraient surgir lors du focus group compte tenu du temps disponible et de préparer son esprit à toute éventualité. Le but n'est pas d'élaborer un plan détaillé qui dicte chaque étape du processus du focus group.
- Avoir la confiance et l'assurance requise pour faciliter le focus group : cela sera remarqué par les participants au cours de la session et, assurera en retour, **la confiance des participants** en la capacité du facilitateur à bien gérer la session.

Etapes

1. **Identifier la question de recherche** selon les besoins et priorités exprimés antérieurement par les participants au processus
2. **Identifier la localité** et les parties prenantes (voir *choix de localité* et *cartographie des acteurs*)
3. **Trouver un site neutre et sécurisé** propice au dialogue et facilement accessible aux participants
4. **Définir les rôles** de chaque membre de l'équipe (co-facilitateurs, preneurs de notes, logistiques, accueil des participants, gestion des frais de transport pour les participants etc.)
5. **Mobiliser/contacter les participants**
6. **Arriver sur les lieux de l'activité avant** que les participants ne viennent pour préparer l'espace (disposition des chaises de préférence en cercle ou en U, Padex/Flipchart etc.)

Permettre la libre expression

Pour les séances de dialogue au sein des Forces de Défense et de Sécurité (FDS), pour que les hommes de rang s'expriment mieux dans les espaces de dialogue, les chercheurs font sortir les officiers de la salle, au motif de les prendre en entretien individuel.

L'importance de la composition des FG

A Kidal, l'IMRAP avait organisé un focus groupe avec deux alliances de groupes armés, la CMA et la Plateforme, qui sont en confrontation. Un des deux groupes attendait dans la salle avec un nombre de membres plus élevé que prévu. Quand l'autre groupe est arrivé, et il s'est rendu compte qu'il était inférieur en termes de nombre de personnes, il a refusé de participer. L'IMRAP a dû négocier avec le premier groupe pour qu'il accepte de réduire le nombre de membres présents dans la salle. Une fois que la parité a été obtenue, le deuxième groupe s'est installé et le focus a pu commencer.

7. **Se montrer très accueillant** à l'arrivée de chaque participant pour montrer à chacun qu'il/elle est un acteur qui est respecté et qui compte dans les échanges à venir
8. **Prévoir le rafraichissement** des participants

9. **Eviter des sous-groupes par affinité** en accordant à chaque participant une place spécifique
10. **Adapter la méthodologie de travail en fonction du public cible** (par exemple, l'occupation de l'espace - hommes/femmes - doit tenir compte des pratiques religieuses des participants)
11. **Faire signer la fiche de présence** qui peut inclure des indicateurs sociodémographiques (âge, origine, métier etc.)
12. **Entamer les échanges** par la question introductive
13. **Prendre des notes** pendant les échanges (prise de note chronologique, fiche de synthèse, base de données), y compris sur les points évoqués par les participants qui sont à creuser dans la suite du processus
14. **Partager un repas avec les participants** pour approfondir les liens
15. **Débriefier immédiatement après** le focus group et remplir une fiche de synthèse



Focus group au Mali

Conseils

- **Afin d'assurer la présence de tous**, il peut être judicieux d'informer formellement et personnellement chacun des participants de la tenue du groupe de dialogue, ses objectifs, date et lieu, son approche et leur rôle dans le processus.
- **Etablir les règles** du dialogue soit par le facilitateur soit les laisser élaborer par les participants. Des exemples de règles sont : chacun a le droit d'exprimer son point de vue, respect mutuel entre participants, on peut exprimer son désaccord, tant qu'on le fait de manière respectueuse, attendre que le facilitateur donne la parole, respecter le temps imparti, éteindre son téléphone portable.
- **Etre très compréhensif à l'égard des participants** (retard, déplacement de participant gênant le travail de l'équipe audio-visuelle, par exemple passage devant la caméra)



Focus group en Côte d'Ivoire

FACILITATION D'UN FOCUS GROUP PARTICIPATIF

Pourquoi ?

« Dans le dialogue, il ne s'agit pas de plaider mais de se renseigner ; il n'est pas question d'argumenter mais d'explorer, ni de convaincre mais de découvrir. »

Institute for Multi-Track Diplomacy

- Accompagner les participants pour qu'ils puissent exprimer et **analyser les différentes perceptions** et développer une **compréhension partagée** sur une thématique identifiée comme importante lors du processus de recherche action participative.
- Améliorer les relations entre les participants, entre autres, en bâtissant une confiance mutuelle.

Etapes

1. **Préparer les « questions fortes »** pour relancer et approfondir la réflexion collective permettant de guider la discussion
2. **Se familiariser avec les profils** des participants pour identifier les alliés et potentiels perturbateurs
3. **Se familiariser avec l'espace** (disposition des chaises, padex, lieu de caméra etc.) avant l'arrivée des participants
4. **Introduire avec « merci de nous accueillir »**, pas avec « merci d'avoir répondu à notre invitation »



La facilitation des échanges vifs par une membre de l'équipe Indigo-Côte d'Ivoire

5. **Introduire l'équipe** et les participants
6. **Présenter le processus**, le but de la recherche, la thématique à discuter, l'usage qui sera fait des conclusions de la recherche ainsi que le rôle de l'audiovisuel
7. **Obtenir le consentement** de chaque participant pour l'utilisation de l'audiovisuel
8. **Valider les règles du dialogue avec les participants**, y compris le choix de(s) langue(s) de facilitation et des interventions
9. **Recueillir les observations** ou réserves des participants
10. **Entamer les échanges autour d'une question précise selon le déroulement suivant** :
 1. Inviter les participants à parler
 2. Demander si quelqu'un veut compléter ou apporter un point de vue différent
 3. Résumer les interventions
 4. Inviter d'autres questions
 5. Poser les questions fortes pour approfondir l'échange
11. **Valider les idées clés** et conclusions (points d'accord et de désaccord) avec les participants à la fin des échanges

Conseils

- **Développer les « questions fortes »** suivant les caractéristiques suivantes : Une question forte est pertinente pour la vie des interlocuteurs, est une vraie question dont on ne connaît pas la réponse, est compréhensible, peut stimuler l'imagination, l'engagement ou l'énergie pour générer l'action, et laisse assez d'espace pour l'émergence d'autres questions, nouvelles et différentes.
- **Etre ouvert aux critiques**. Si un participant fait remarquer qu'on a perdu son impartialité ou présente d'autres critiques, le reconnaître et le remercier. Ensuite, essayer de se remettre dans son rôle de facilitateur. Ne jamais essayer de se justifier et ne jamais se laisser provoquer. Rester calme.
- **Faire attention aux personnes qui n'ont pas la parole**, mais en même temps respecter le caractère volontaire de la prise de parole, demander à la personne si elle est prête à prendre la parole ou pas
- **Eviter la monopolisation de la parole** par une seule personne en invitant les autres participants à réagir aux propos et par une distribution équitable de la parole
- **Etre impartial** vis-à-vis des différentes positions, garder son objectivité par rapport au sujet
- **Etre sensible à l'identité du facilitateur** et son effet sur les dynamiques d'échanges. Il peut être utile de remplacer le facilitateur par un autre membre de l'équipe si les tensions perdurent ou si le sujet traité touche personnellement le facilitateur et l'empêche de garder son impartialité. Si les facilitateurs viennent de

groupes ethniques, religieux ou politiques différents, leur diversité sera vue par les participants comme une garantie contre la partialité.

- **Se référer régulièrement à son assistant** et /ou au preneur de vue qui suivent le déroulement de l'activité pour comprendre la dynamique du groupe et orienter, si possible, le cours des échanges
- **Calmer les esprits, si nécessaire, après une intervention émotionnelle** en reformulant ce qui a été dit de manière à garder l'idée principale tout en enlevant tout langage agressif ou tout jugement de valeur
- **Gérer les individus problématiques** pendant les pauses avec l'aide des autres membres de l'équipe
- **Ne pas répondre aux questions posées** en lien avec la thématique, même celles qui sont posées directement au facilitateur, mais toujours rediriger les questions vers les participants
- **Parler de sujets sensibles** et controversés peut déclencher des réactions et émotions fortes chez les participants. Ces réactions et émotions fortes sont souvent l'expression de quelque chose d'important qu'il ne faut pas ignorer ou chercher à minimiser. Elles sont l'expression de la dynamique de groupe et non pas seulement la responsabilité de la personne qui l'exprime. Elles doivent être prises en compte, respectées et discutées pour le message qu'elles portent. Le rôle du facilitateur est de s'assurer que le groupe se sent à l'aise et en sécurité dans de telles situations de désaccord violent ou de réaction tendue

et de montrer que les membres du groupe peuvent compter sur lui comme personne d'autorité.

- **Mettre des mots sur ce qui se passe** en disant au groupe ce que le facilitateur est en train d'observer ou de ressentir et demander au groupe si c'est le cas. La technique consiste pour le facilitateur à utiliser des questions commençant par « je », de manière à assumer entièrement le point de vue qu'il exprime et à montrer qu'il est prêt à accepter d'autres interprétations de ce qui est en train de se passer. Cela permet d'ouvrir le dialogue sur ce qui est en train de se passer, plutôt que de clore l'incident sans en discuter. Exemple : « *Je vois que le groupe est devenu très silencieux et je me demande si quelqu'un voudrait dire quelque chose ?* »

Les qualités d'un « bon facilitateur » suivant un brainstorming avec l'équipe de l'IMRAP



ENTRETIEN INDIVIDUEL

Pourquoi

- **Prise de contact** et création de la **confiance** avec un certain type d'acteurs sur des thématiques assez sensibles ou difficile à mobiliser (ex. un ministre ou une haute personnalité qui ne serait pas disponible pour participer à un focus group)
- Recueillir des **informations et opinions** qui ne ressortiraient pas d'un focus group (ex. un expert dont l'étendue des connaissances sur le sujet sera mieux couverte dans le cadre d'un entretien)
- Aborder dans une certaine **intimité** des aspects d'une thématique qui nécessite d'être approfondie avec des acteurs qui ne seraient pas à l'aise dans le cadre plus public d'un focus group.

Etapes

1. **Déterminer la thématique** à aborder, les questions spécifiques ainsi que l'interlocuteur (sur la base de la cartographie des acteurs)
2. **Trouver un site propice** à la discussion
3. **Démarcher** l'interlocuteur
4. **Introduire** par les civilités et autres présentations
5. **Présenter le processus** et la thématique à discuter
6. **Entamer les échanges** par la question introductive

Conseils

- **Etre très courtois** envers l'interlocuteur
- **Etre assez neutre** par rapport à la thématique
- **Avoir du tact** pour aborder les sujets sensibles
- **Avoir le sens de l'attention** et de la synthèse des idées
- **Dépasser les discours établis** de légitimation. Il faut écouter ce discours établi (la personne ne s'ouvrira pas avant qu'on ait entendu et reconnu sa justification) mais après il est nécessaire de creuser plus loin en entrant dans les portes que son argumentation ouvre.
- **Savoir couper la parole** et faire des relances, soit pour revenir sur ce qui a été dit, soit pour orienter le développement dans un autre sens.
- **Se garder de lui montrer les émotions** par rapport à son discours tenu.
- **Toujours se montrer intéressé** par les propos de l'interlocuteur de sorte que même après la fin du temps normalement imparti, on se plaît à poursuivre de façon informelle la conversation qui peut être filmée où faire l'objet d'une prise de note.

Séance d'Entretien
individuel au Mali



Séance d'Entretien
individuel en Côte d'Ivoire



PRISE DE NOTE VISUELLE SUR UN PADEX/FLIPCHART

Pourquoi ?²

- Permettre aux participants d'une séance de dialogue de développer la **même compréhension** des idées émergentes à travers la documentation instantanée et visible à tous. A force de se mettre d'accord sur ce qui est écrit, une compréhension partagée peut émerger. Cette compréhension partagée autour des obstacles et solutions pour la paix est la condition pour **agir ensemble**.
- Rendre la prise de notes plus **accessible à des gens qui ne lisent pas** forcément le français.
- Rendre la prise de note visible et donc **transparente** aux participants, leur permettant d'avoir **confiance** en la documentation fidèle de leur propos par l'équipe de facilitation.

Etapes

1. **Choisir la structure** des notes sur le Padex en fonction du format des échanges (ex. liste, cercle, division en rectangles)
2. **Préparer le matériel** (feutres, couleurs, scotch etc.) et imaginer les illustrations et pictogrammes des expressions les plus fréquentes (ex. paix, conflit, dialogue) et s'assurer qu'ils vont être compris par les participants
3. **Expliquer aux participants** la fonction et l'objectif de la prise de note visuelle avant de commencer la séance de dialogue, pour qu'ils puissent l'utiliser à leur avantage

Documentation à emporter

La prise de note visuelle était faite pendant un focus group à Abobo, Côte d'Ivoire, produisant deux fiches de Padex avec les idées clés du dialogue. A la fin du dialogue, environ la moitié des participants prenaient des photos des Padex/Flipchart avec leurs téléphones pour leur propre souvenir et pour les montrer à des personnes qui n'ont pas participé au dialogue.



Notes visuelles d'un focus group à Abidjan

² La prise de note visuelle est inspirée par les publications bikablo®, www.bikablo.com

4. **Prendre les notes** visuelles pendant les échanges
5. **Exposer la fiche Padex/Flipcharts**, une fois remplie, dans l'espace de manière à ce qu'elle soit visible pour tous les participants
6. **Prendre des photos** de tous les Padex/Flipcharts et inviter les participants à le faire également pour documenter le contenu
7. **Utiliser les photos** pour l'analyse des discussions et, si possible, partager les photos avec les participants par email

Conseils

- **Assurer la visibilité du tableau Padex/Flipchart à tout moment** : rester à proximité des participants et ne pas bloquer la visibilité du tableau avec le corps
- **Vérifier la compréhension** : confirmer le choix des mots à écrire avec les intervenants en cas de doute ou de tension
- **Valoriser chaque intervenant** : Noter au moins un élément (mot ou pictogramme) pour chaque intervention/propos pour valoriser chaque participant
- **Ne pas accumuler des feuilles de Padex/Flipcharts** : Jeter tous Padex qui ne vont pas être réutilisés lors d'une activité suivante, mais seulement après qu'ils ont été pris en photo bien sûr.



Prise de photo des notes visuelles par les participants lors d'un focus group à Abidjan

ANALYSE SYSTÉMIQUE DES DONNÉES DE LA RECHERCHE PARTICIPATIVE

Pourquoi ?³

- Déconstruire les explications linéaires et simplistes des dynamiques de violence et de résilience afin de reconnaître et mieux **comprendre la complexité** du phénomène.
- Identifier les **points d'entrée programmatiques** dans le système complexe du phénomène qui peuvent transformer une partie des dynamiques (ex. cercle vicieux en cercle vertueux) et contribuer à un changement systémique.

Au-delà des explications simples

Un participant à la séance de restitution et validation à Gao : « Cette analyse est assez complexe pour la compréhension de nous les profanes. Quand même elle retrace concrètement les différents facteurs et fait ressortir les facteurs clés, les dynamiques structurantes et permet d'approfondir le sujet de recherche. Grâce à cette recherche, elle nous a permis de comprendre qu'on peut creuser au-delà des explications simplistes »

3 L'analyse systémique s'inspire des publications et formation de CDA - Collaborative Learning Projects, <http://cdacollaborative.org>.

Etapes d'un atelier d'analyse systémique

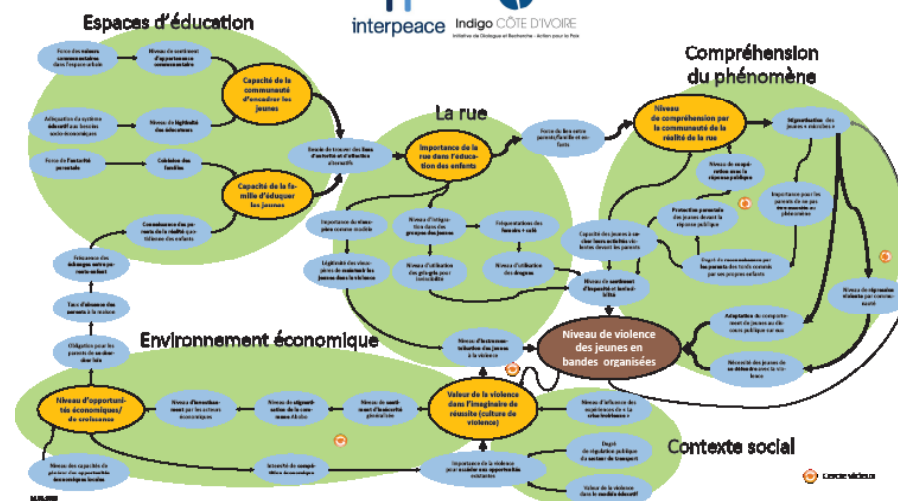
1. **Réviser les notes** détaillées de la recherche avec la question de recherche en tête avant l'atelier de l'analyse systémique pour préparer la réflexion collective
2. **Clarifier la question de recherche** ou le phénomène à expliquer
3. **Identifier quelques facteurs explicatifs** ressortis de la recherche
4. **Distiller les facteurs clés**, c'est-à-dire les facteurs sans lesquels le phénomène serait complètement différent
5. **Analyser les causes, effets et interconnections** autour de chaque facteur clé et, sur cette base, développer une cartographie systémique pour chaque facteur clé
6. **Fusionner les cartographies** systémiques en une seule en faisant les liens et identifiant les dynamiques structurantes (ex. cercles vicieux ou vertueux)
7. **Formuler les questions d'approfondissement** pour guider la suite de la recherche
8. **Développer un plan de rédaction** du rapport d'analyse, si opportun

Conseils

- **Garder à l'esprit les objectifs** du projet/la question de recherche/le phénomène à expliquer
- **Faire le débriefing immédiatement** après un focus group ou un entretien, ensuite un autre débriefing avec le chargé du programme au retour au bureau pour réfléchir autour des résultats. Les questions du débriefing doivent déjà représenter l'esprit de l'analyse systémique.
- **Etre disponible et courageux** car c'est un exercice fastidieux (plus ou moins 4 jours entiers)
- **Préserver un esprit critique** sur les facteurs clés et dynamiques structurantes par, entre autres, un échange régulier avec d'autres collègues et des experts externes

Exacerbation de la violence des jeunes en bandes organisées une analyse systémique

interpeace Indigo CÔTE D'IVOIRE
Initiative de dialogue et de médiation - Action pour la Paix



Cartographie numérique d'une analyse systémique en Côte d'Ivoire



Cartographie physique d'une analyse systémique en Côte d'Ivoire

AUDIOVISUEL

Pourquoi ?

- **Stimuler le dialogue** en projetant au début d'une séance de dialogue avec un clip thématique dans lequel d'autres participants expriment leurs points de vue
- Créer un **dialogue virtuel** entre des acteurs qui ne se rencontrent pas forcément, tant en raison de leur distance horizontale (participants de différentes régions et groupes) que verticale (entre autorités et populations)
- **Authentifier** les conclusions de la recherche
- **Documenter** les propos et interventions
- **Rendre compte**, par un film, de toutes les activités durant les différentes étapes d'un programme/processus ainsi que des résultats atteints afin d'illustrer les avancées majeures
- **Diffuser les résultats du processus de recherche et de dialogue**

Un film qui fait la différence

L'IMRAP a produit et montré un clip sur le renforcement de la confiance entre populations et FDS à la Direction Nationale de Police à Bamako en face des 15 commissaires et des Directeurs de services. Un agent déclarait dans le film que les grilles de leur prison ne correspondaient pas aux normes. Quand le Directeur National de la Police a vu dans le film l'état lamentable des cellules de garde à vue dans cette localité, il a dépêché une mission spéciale pour réhabiliter les cellules et le commissariat.

Etapes

1. **Vérifier la fonctionnalité de l'équipement** avant d'aller sur le terrain (piles, batteries, cassettes, cartes mémoire, équipement son)
2. **Faire un test** (son et image) avant le focus group ou l'entretien
3. **Adapter le décor** visuel (ex. éviter les logos de partis politiques dans le fond) et sonore (ex. attention aux bruits de fonds)
4. **Expliquer aux participants** qu'ils vont être filmés, obtenir leur consentement, et expliquer à quoi va servir le film
5. **Vérifier les rushes** après chaque prise
6. **Créer une banque d'images** après chaque tournage (par thématique, localité, date, profil des participants)
7. **Montage du film en collaboration** avec l'équipe de recherche

Construire sans détruire

Il faut construire la paix sans détruire les personnes qui acceptent de s'engager dans le processus, souvent sans autorisation de leurs chefs hiérarchiques. Au Mali, un gendarme a reçu des nombreux appels de ces chefs à cause des propos qu'il a tenus dans le film qui a été diffusé. L'équipe était obligée de revoir la partie pour ne pas nuire à la personne.

Aussi par soucis de ne pas nuire, l'équipe a présenté le film au chef de cabinet du Ministre de la défense et au Directeur de l'information et des relations publiques de l'Armée. Leurs remarques portaient sur un propos d'un militaire qui disait « *même certains militaires français se sont mal comportés ici* ». Pour ces responsables du Ministère de la défense ces propos ne sont pas bien placés et peuvent nuire à leur travail.



Un chercheur audio-visuel lors d'un focus group au Mali

Conseils

- **Avoir confiance en la valeur ajoutée de l'audio-visuel** car sa force est sa combinaison avec d'autres outils (ex. dialogue, analyse, engagement des autorités)
- **Faire une projection avant le dialogue**, pour que les participants comprennent directement l'utilisation de leur image et soient donc plus enclins à donner leur accord pour être filmés
- **Etre prêt à gérer des frustrations des participants** s'ils ne se voient pas dans le film final
- **Avoir une stratégie courtoise pour déplacer** les participants à un entretien ou à un focus group vers un endroit plus propice à l'audio-visuel (décor visuel et sonore), car une délocalisation peut déséquilibrer l'esprit des participants
- **Se faire le plus discret possible** pour laisser l'espace au dialogue (ex. lors des focus groups)
- **Intégrer le chercheur audio-visuel dans la facilitation** pour lui permettre de rebondir sur certaines questions afin d'obtenir les bonnes images
- **Former les chercheurs/facilitateurs aux fondamentaux de l'audiovisuel** de base pour leur permettre d'assister sur le terrain en cas de besoin
- **Filmer l'environnement** de chaque activité, en donnant le temps et la liberté nécessaire aux chercheurs audio-visuels pour capturer ces images illustratives afin d'éviter que le film ne soit composé uniquement d'images de gens en train de parler (dialogue).
- **Associer les chercheurs** dans le montage du squelette du film pour assurer que le film et le rapport de recherche se correspondent et que toute la compréhension des chercheurs puisse aider à identifier des propos pertinents à intégrer dans le film.
- **Assurer un équilibre** dans les points de vue des intervenants dans le film tout en prenant en compte leur diversité sur une thématique, créant ainsi l'impression d'un vrai débat. Cet équilibre permet également de démontrer que le film n'a pas de parti pris mais cherche à refléter la diversité des opinions exprimées : par ex. nuancer les accusations contre les autorités, par la réponse de ces dernières car leur réponse à l'accusation sera montrée également, peut-être même suivie par un propos qui réconcilie les deux positions.
- **Assurer une diversité des profils socio-culturelles** pour que toutes parties de la société se reconnaissent dans le film, c'est-à-dire un équilibre entre les interventions des hommes, femmes, jeunes, régions, ethnies, partis politiques, religions etc.
- **Etre prêt à réviser et changer la trame** du film plusieurs fois en fonction d'un besoin spécifique (par ex. pour l'adapter à un public précis tels que des bailleurs)
- **Prévoir du temps suffisant pour ajouter les sous-titres**
- **Renforcer les capacités techniques** des chercheurs audio-visuels régulièrement pour suivre l'évolution technique
- **Valider chaque vidéo avec les intervenants clés (entretien)** avant de diffuser pour éviter que ses propos ne les mettent pas en danger. Si une intervention doit être supprimée dans le film, sa citation peut toujours apparaître dans le rapport sans révéler l'identité de la personne.
- **Filmer un entretien sous anonymat**, si nécessaire et souhaité, en prenant soin de cacher le visage ou tout signe pouvant permettre de reconnaître l'intervenant à l'image.

Le film comme moyen pour libérer la parole.

Un ancien des espaces de dialogue à Kita prend la parole et exhorte ses frères et sœurs à faire des interventions pertinentes afin que leur localité soit représentée dans le film, car IMRAP sillonne le pays et les propos les plus pertinents sont retenus pour le film.

Avec ces propos, la parole s'est ainsi libérée et la localité de Kita a été valablement représentée dans le film.



Explication de l'outil audio-visuel aux participants d'un focus group en Côte d'Ivoire pour obtenir leur consentement avant de filmer

L'éthique de filmer

L'éthique et le consentement demeurent primordiales dans les processus menés par Interpeace. Pour ce faire, au début de chaque focus group, le facilitateur explique aux participants le but de la recherche, l'usage qui sera fait des conclusions de la recherche ainsi que le rôle de l'audiovisuel. Le consentement des participants est exprimé à travers une signature sur la liste de présence. Ils peuvent faire le choix d'être ou de ne pas être filmé ; ils peuvent aussi demander à ce que leurs visages soient floutés. Dans le même sillage, une explication sera fournie aux participants en dessous de 18 ans et une autorisation demandée à leur tuteurs légaux. Le consentement sera exigé si ces derniers participent à des interviews. Interpeace se conforme aux dispositions de la recherche éthique impliquant les enfants (ERIC). Une attention particulière sera accordée aux images sensibles afin de s'assurer que le film n'ait pas de potentielles conséquences négatives sur les participants.

Dans chaque pays, les comités nationaux d'éthique seront informés sur la nature du projet, son programme d'implémentation et sur tous les partenaires concernés. Interpeace met à leur disposition toutes les informations utiles afin de s'assurer que toutes les considérations d'ordre éthique sont respectées.

SÉANCES DE VALIDATION (CONFÉRENCE NATIONALES, RESTITUTIONS RÉGIONALES ETC.)

Pourquoi ?

- **Partager les résultats des consultations** à la base avec une sélection représentative de participants aux consultations et des acteurs clés de la zone géographique consultée (régions ou pays) : des autorités traditionnelles, administratives, élus et des représentants des structures techniques ;
- **Compléter et améliorer les résultats des consultations**
- **Développer une compréhension commune entre tous les acteurs** autour des résultats des consultations afin qu'ils assurent eux-mêmes le portage ;
- **Permettre aux partenaires techniques et financiers d'assister** en tant qu'observateurs aux échanges entre acteurs nationaux sur les défis prioritaires ou des solutions développées.

Étapes

1. Elaborer les termes de référence de la rencontre
2. Choisir des dates et du lieu pour la tenue de la rencontre
3. Sonder la disponibilité des participants et des autorités devant assurer la présidence de la rencontre
4. Vérifier la disposition des structures d'accueil en mesure d'héberger les participants
5. Finaliser le draft du rapport et du film qui présentent les résultats des consultations
6. Elaborer un draft de l'agenda de l'atelier
7. Envoyer les invitations aux participants avec les TDR, l'agenda tout en mettant en place un système d'enregistrement de la confirmation des participants
8. Elaborer les projets de discours pour les autorités devant présider la rencontre
9. Mobiliser la presse pour la couverture médiatique de l'activité
10. Préparer les présentations en format PPT du processus, des structures et des résultats
11. Préparation les consignes des travaux de groupes et de toute la méthodologie d'animation des différentes séances
12. Répartir les tâches entre les membres de l'équipe
13. Accueillir les participants
14. Mobiliser toute l'équipe dans un esprit de complémentarité pendant les jours de la rencontre
15. Faire un débriefing interne sur les leçons à tirer pour améliorer la prochaine restitution

Vote des participants sur les priorités des obstacles à la paix
lors de la Conférence Nationale à Bamako, Mali, en 2015

Conseils

- **Donner de l'importance à l'identification des participants** : ce travail est à prendre au sérieux, car s'il est mal fait, les objectifs seront difficilement atteints. En principe, il commence pendant les consultations dans les localités. Il faudra donc avoir un bon système d'identification des participants en fonction des besoins dès le début.
- **Préparer la facilitation des séances d'échange** : la facilitation d'un grand groupe est toujours différente de celui d'un petit groupe. Il faudra une bonne préparation du facilitateur sur la base des objectifs de chaque séance.
- **Assurer une compréhension commune autour des consignes et de la méthodologie** : Pour des rencontres comme celui sur la restitution régionale ou la conférence nationale, il est nécessaire que les membres de l'équipe aient la même compréhension des consignes, mais également de la méthodologie utilisée pour chaque exercice.



RÉSEAU DE MOBILISATEURS/RELAIS LOCAUX

Pourquoi ?

- Faciliter l'**organisation pratique** des activités du programme dans leurs localités respectives
- Faciliter la **mobilisation des participants** à la base
- Valoriser les **compétences locales** dans la construction de la paix
- Faciliter la bonne **maîtrise des dynamiques** locales
- Constituer un **solide réseau** d'acteurs à travers le pays mobilisé pour la paix

Etapes

1. S'appuyer sur le réseau relationnel des différents membres de l'équipe à travers le pays pour mobiliser des hommes et des femmes légitimes et en mesure de s'investir pour la construction de la paix
2. Vérifier la légitimité et l'impartialité de la personne à mobiliser comme relais local
3. Tenir compte des diversités ethniques, religieuses, linguistiques et sociologiques du pays pour le choix des acteurs
4. Travailler à développer une compréhension commune du programme chez tous les membres du réseau
5. Mettre en place un système de hiérarchisation entre les différents membres du réseau sur la base de leur expérience pour plus d'efficacité
6. Assurer la formation des membres du réseau sur la méthodologie, l'approche, les principes etc. de votre organisation.
7. Assurer un bon système de communication entre l'équipe centrale et les collaborateurs locaux

Conseils

- Valoriser les membres du réseau est très important pour qu'ils ne soient pas des ennemis pour votre programme.
- Garder le contact en permanence, même au-delà de la rupture de financement que la structure peut connaître.

ACTIONS POUR LE CHANGEMENT

PÔLE DIALOGUE MOBILE (PDM)

Le Pôle Dialogue Mobile (PDM) est une équipe de l'IMRAP, créée au début de l'année 2015 à la demande des Maliens afin d'élargir et d'approfondir le dialogue autour de la paix au Mali. Le PDM est une équipe de trois personnes (chercheur, chercheur audiovisuel, chauffeur) qui se déplacent avec un véhicule tout terrain. Grâce à son cinéma mobile équipé d'un générateur, d'un écran gonflable et d'un système audio, le PDM projette des films sur des thématiques liées à la consolidation de la paix. Chaque projection est suivie d'une séance de débats.

Réduire les distances verticales

En mission dans la région de Tombouctou, Mali, après chaque projection, le PDM rencontrait les autorités administratives et militaires pour demander leurs impressions sur l'activité. Au-delà des préjugés, l'entretien avec les autorités de ces localités, leur permet d'avoir une idée sur ce qui ne va pas dans leur localité et permet à l'équipe de faire un plaidoyer pour un changement de comportement vis-à-vis des populations souvent stigmatisées telle que les nomades ou les rapatriées (refugiés de retour qui sont souvent accusés à tort de connivence avec les rebelles). Ainsi, l'équipe arrive à briser les barrières verticales entre autorités et populations permettant de renforcer la confiance mutuelle pour un nouveau départ.

Pourquoi ?

- **Disséminer les résultats** de la recherche action participative en diffusant le film documentaire dans les zones consultées par les chercheurs, ainsi que dans des zones reculées du pays
- **Approfondir la recherche** autour des questions spécifiques
- **Assurer la continuité dans le dialogue** entre les participants à la recherche action participative, même après la fin des consultations pour la recherche
- Aider les participants de différentes localités éloignées les unes des autres à **se connaître** à travers un dialogue virtuel
- **Proposer une médiation** en cas de conflits locaux

Projection par le Pôle Dialogue Mobile dans un village malien



Projection par le Pôle
Dialogue Mobile dans un
village malien



Etapes

1. **Choisir les localités** en fonction de l'objectif

| Objectif | Choix des localités |
|--------------------------|---|
| Dissémination | Localités ayant participé aux consultations |
| Résolution des conflits | Localités en conflit ou suivant les invitations |
| Approfondir la recherche | Localités pertinentes pour le sujet recherché |

2. **Elaborer la stratégie** en fonction de l'objectif et des dynamiques du contexte autour des aspects suivants : identification des personnes clés, ne pas nuire aux collaborateurs et au programme, réduction des risques sécuritaires et préservation de son impartialité
3. **Préparer un clip vidéo** spécifique à chaque localité/région qui montre des personnes importantes pour cette localité/région, afin de gagner leur confiance avant la projection du film principal des résultats de la recherche

4. **Aller sur le terrain** : impliquer les autorités ; organiser un focus group et/ou entretiens individuels additionnels, promouvoir de la projection à venir
5. **Projeter le film documentaire et animer le débat autour**
6. **Documenter les échanges** pendant et après le débat (prise de note chronologique, fiche de synthèse, base de données)
7. **Partager des résultats du PDM** concernant la recherche avec les collègues chercheurs et concernant les demandes des communautés visitées pour continuer le dialogue avec le coordinateur de programme

Désamorcer les tensions locales

Lors du passage du PDM à Marena, région de Kayes, Mali, le PDM a entendu dire que la jeunesse préparait une révolte contre les autorités de la localité mais surtout contre l'agent des eaux et forêts en raison de sa mauvaise gestion des ressources naturelles (bois et charbon). Quand le PDM a su, l'équipe a tout fait pour s'assurer que les parties prenantes seraient présentes à la projection du film. Ainsi lors des débats qui ont suivi la projection, les tensions sont ressorties et le Sous-préfet a apporté des éléments pouvant calmer les jeunes.

Conseils

- **Impliquer les autorités** dans une localité donnée avant et après la projection pour leur faire passer des messages clés, leur offrir l'expertise de l'équipe sur la gestion des conflits, et assurer les arrières de l'équipe
- **Accorder une importance aux données PDM** dans le processus de recherche, car le PDM a un accès plus large aux populations diverses et vivant dans des localités reculées
- **Rendre le PDM autonome dans sa fonction de mener un dialogue et résoudre les conflits locaux.** Plutôt que de servir uniquement à la recherche et à la dissémination, le PDM en soi peut accompagner des processus locaux de dialogue si le temps accordé aux missions est suffisant (ex. plus que 3 jours par localité).
- **Elargir les zones d'intervention** du PDM pour atteindre les zones les plus reculées
- **Concrétiser l'intérêt porté aux services du PDM** par d'autres structures (ONG, ministères etc.) à travers des contrats de service

COACHING/ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES VIOLENTS

Cette approche est adaptée au travail d'Interpeace et Indigo Côte d'Ivoire avec des jeunes violents en bande organisée à Abidjan. Son objectif est la réinsertion sociale de ces jeunes à travers un changement de comportement et le renforcement de la confiance en soi. La réinsertion sociale de ces jeunes a été préalablement identifiée comme une action prioritaire par un diagnostic participatif (recherche action participative) sur les dynamiques de violence à Abidjan, en Côte d'Ivoire. L'approche de coaching s'est avérée comme l'outil le plus adapté.

Elargir l'horizon

L'équipe d'Indigo Côte d'Ivoire a invité les jeunes violents dans un restaurant où ils étaient habituellement chassés ou créaient souvent la psychose. Elle a aussi organisé des ateliers avec les jeunes au Plateau, quartier d'affaires d'Abidjan, dont les jeunes ont seulement entendu parler. Cela les introduit à de nouveaux milieux leur ouvrant l'esprit sur la société autour d'eux.

Pourquoi ?

- Observer et accompagner de près les jeunes dans leur milieu permet de mieux comprendre l'écart entre leur discours et leur comportement au quotidien, facilitant **l'adaptation des activités** aux réalités locales afin d'améliorer leur efficacité.
- **Influencer positivement les attitudes et comportements** des jeunes par rapport à l'utilisation de la violence en passant assez de temps avec eux.

Etapes

1. **Gagner la confiance** des personnes ressources dans le milieu des groupes cibles (jeunes violents en bande organisée) pouvant faciliter l'entrée dans le milieu
2. **Identifier le(s) groupe(s) et les individus** à prendre en compte pour le coaching en fonction de leurs prédispositions respectives à changer leur attitude et comportement
3. **S'adapter à la vie des jeunes coachés** pour créer la confiance (ex. par l'habillement, l'attitude, le partage du repas dans la même assiette)
4. **Etre toujours disponible** pour aller dans le milieu des jeunes, répondre à des demandes pour avoir des conseils permettant de résister aux tentatives de violence ou simplement pour se faire écouter
5. **Elargir l'horizon des jeunes** en leur faisant découvrir d'autres milieux, par exemple dans le cas d'un coaching de jeunes, leur faire rencontrer des gens de milieux qui ont une « bonne » réputation
6. **Créer des ponts** en introduisant les jeunes auprès de ceux qui les rejettent et vice-versa (ex. emmener un policier chez les jeunes violents et emmener les jeunes en visite au commissariat) et les accompagner dans la relation émergente



Animation d'une séance d'art-thérapie avec les jeunes violents

Etre toujours disponible

La mère d'un jeune violent appelle un membre de l'équipe Indigo Côte d'Ivoire le jour de Noël par peur que son fils ne soit en train de s'engager dans la violence. Les membres de l'équipe laissent leur famille à la maison et vont chercher le jeune pour le ramener à sa mère. Ainsi la confiance se crée avec les parents et cela montre aux jeunes que l'équipe est toujours disponible. Néanmoins, les membres de l'équipe doivent garder une certaine distance émotionnelle vis-à-vis des jeunes pour se protéger eux-mêmes. Créer des moments de partage des impressions au sein de l'équipe est important pour permettre la gestion des émotions.

Conseils

- Prendre assez de temps pour observer et gagner la confiance (ex. il a fallu 1 an de rapprochement dans le milieu d'Abobo, Abidjan, avant de pouvoir travailler directement avec les jeunes violents)
- Ne pas se laisser manipuler par les jeunes coachés car le risque est réel
- Ne pas soutenir un sentiment d'injustice : Lorsque le jeune coaché vit une situation difficile, on peut laisser transparaître ses émotions et sa solidarité mais on ne doit jamais soutenir le discours que les autres (leur famille, le reste de la société) ont tort (« ce que tu vis nous touche mais celui qui te le fait n'est pas forcément mauvais »)
- Féliciter les jeunes quand ils ont franchi des pas positifs même tout petits, il faut leur montrer que ce qu'ils ont fait est extraordinaire.
- Laisser tomber les préjugés sur la personne coachée pour l'accepter telle qu'elle est (ex. propreté, drogues etc.)



Lors d'un repas partagé entre l'équipe d'Indigo Côte d'Ivoire et les jeunes violents

ENGAGEMENT DIRECT DES AUTORITÉS DANS LE PROCESSUS

Pourquoi ?

- Impliquer les autorités dans le processus de développement des analyses, solutions et stratégies de mise en œuvre des solutions, leur permet de se sentir concernées, et de **s'approprier les solutions et donc d'être plus à même de les mettre en œuvre.**
- Certaines autorités en haut de la hiérarchie n'acceptent pas de participer dans le format de focus group ou entretien individuel, donc un engagement direct s'impose comme **seule alternative pour les impliquer.**

Le prix d'impartialité

L'IMRAP n'appartient à aucun réseau des ONG au Mali à cause de leur politisation. Cela fait que certains de ces réseaux bloquent la participation de l'IMRAP dans certains processus et événements, parfois contre l'avis explicite des autorités. Par exemple, un Ministère avait organisé un événement avec un réseau des ONG et a écrit une lettre d'invitation pour l'IMRAP. La lettre n'est jamais arrivée à l'IMRAP.

Etapes

1. **Identifier les autorités clés**, c'est-à-dire les personnes qui prennent les décisions et celles qui influencent la prise de décision d'une manière formelle ou informelle en lien avec la thématique traitée (ex. chef d'état-major, commission du Parlement, chef de cabinet). Une cartographie explicite des institutions étatiques peut aider à l'identification.
2. **Demander un premier rendez-vous**, par la voie formelle (ex. lettre de demande de rendez-vous) ou informelle (ex. conseillers, amis, famille) de l'équipe.
3. **Démontrer la valeur ajoutée**, en quoi le travail de l'équipe ainsi que leur engagement dans ce dernier travail peuvent leur être utiles. C'est un jeu des intérêts réciproques.
4. **Mettre en confiance** et faire comprendre aux autorités qu'il n'y a pas de risque à s'engager avec l'équipe. Ils vont naturellement faire leur investigation sur l'équipe (surtout les militaires).
5. **Valider les résultats de la recherche avec les autorités** avant leur publication officielle soit par les séances officielles de validation, soit, par des réunions bilatérales.
6. **Maintenir le contact**, en tenant les autorités constamment au courant de votre travail via sms, email ou des visites de courtoisie au bureau/à la maison.
7. **Créer des synergies**, et si possible stratégiques, par des événements communs, protocoles de partenariat, memorandum d'entente etc.
8. **Développer un plan d'action conjoint** pour travailler d'une manière efficace à la mise en œuvre des solutions.
9. **Suivi et évaluation** des activités réalisées ensemble

Conseils

- **Etre persévérant pour obtenir les rencontres.** C'est l'équipe qui a besoin des autorités, pas le contraire, donc c'est à l'équipe de faire les efforts de les solliciter. Une dizaine de demandes de rendez-vous rejetées ne doit pas décourager l'équipe de poursuivre les efforts.
- **Mobiliser tous les réseaux de contact** de l'équipe, des amis, de la famille, des membres du comité de pilotage, du Conseil d'Administration pour trouver une porte d'entrée.
- **Passer par des intermédiaires** pour accéder à une personne haut placée et difficile à atteindre. Il s'agit des intermédiaires qui ont une influence sur cette personne mais qui sont plus accessibles (ex. chef de cabinet, technicien du Ministère, amis, chef du village natal etc.)
- **Passer également par le canal des directeurs des Services centraux (cas du Mali)** : Ces directeurs des grandes directions nationales rendent visite une fois ou tout au plus deux fois par semaine au Ministre pour compte rendu. La faible fréquence de leur entrevue avec le Ministre fait que celui-ci accorde généralement beaucoup d'importance à leurs briefings. Les convaincre d'insérer dans leur speech au Ministre des éléments de langage sur la structure

peut être très accrocheur.

- **Leur laisser le choix** du moment et du lieu de la rencontre
- **Rester réactif aux opportunités** qui se présentent et s'assurer de toujours répondre aux invitations des autorités
- **Eviter de se faire manipuler** par les acteurs qui veulent promouvoir leur propre agenda
- **Assurer l'impartialité**, car la proximité avec certaines autorités (ex. militaires) peut avoir des risques sur la réputation d'impartialité. L'équipe n'est pas là pour servir les autorités, mais pour résoudre, avec elles, les obstacles liés à la paix avec elles.
- **Souligner la légitimité des résultats** en insistant que les résultats et conclusions viennent d'un nombre de citoyens de tous bords afin d'éviter de se faire accuser d'avoir un agenda caché (ex. discours, publications, utilisation de la vidéo). Au besoin leur montrer la vidéo pour leur montrer que l'on travaille en toute transparence.
- **Créer des liens durables**, par exemple en identifiant des points focaux au niveau technique des Ministères concernés. Ils peuvent être engagés régulièrement dans le processus (ex. invitation aux activités,

partage des informations, organisation des activités conjointes, promotion/visibilité lors des événements publics, validation des résultats avant leurs publications officielles).

- **Gagner le soutien des autorités qui se fâchent** sur certains contenus des résultats ou le projet en lui-même en passant du temps additionnel avec elles pour les valoriser (les inviter régulièrement, manger ensemble, rendre visite au bureau, demander des conseils, faire un entretien individuel sans forcément l'intégrer dans la recherche) et rester ouvert si un jour elles vous contactent.
- **Trouver des alliés** qui peuvent contredire les personnes qui essaient de discréditer votre travail.
- **Gérer les sentiments de concurrence** : Certaines autorités peuvent craindre que Interpeace et partenaires prennent leur place ou fassent leur travail. Il faut continuer à les contacter et influencer à travers d'autres autorités. La qualité du travail et la réputation d'impartialité de l'équipe vont les mettre en contact avec notre programme à un moment donné.
- **Engager la société civile** en parallèle, car certaines ONG nationales ont une influence importante sur les autorités et les processus de paix.

A chaque contexte sa manière de faire

Région des Grands Lacs : Un « Groupe de travail » avec une expertise technique travaille sur l'élaboration des solutions concrètes. Ensuite un « Comité de pilotage » composé de personnes influentes et respectées est chargé de mener la stratégie visant à assurer la mise en œuvre des solutions par les décideurs.

Mali : Des « mentors » (un ou deux par thématiques) avec un profil de chercheur ou expert thématique accompagnent l'équipe dans la recherche, l'analyse et la rédaction des rapports. Des « Comités de pilotage » (un par thématique) accompagnent le développement des solutions et la mise en œuvre, entre autres, par « l'ouverture des portes » auprès des décideurs (ex. FDS).

Côte d'Ivoire : Un « Groupe d'appui au programme » composé des travailleurs sociaux et leaders d'opinion de la communauté accompagne les jeunes violents et leur communauté dans leur processus de changement pendant et après la durée formelle du projet.



Remise du rapport d'une recherche action participative à une autorité locale par un chercheur de l'IMRAP au Mali

Remise du rapport d'une recherche action participative à un Ministre en Côte d'Ivoire par Unicef, bailleur du projet, en présence d'Indigo Côte d'Ivoire et Interpeace



COMITÉ DE PILOTAGE/GROUPE D'APPUI AU PROGRAMME

Pourquoi ?

- Appropriation plus large de la **mise en œuvre** des solutions par des personnes clés
- Accès aux **preneurs de décisions** et essayer de les influencer sur les **prises de décisions**

Une question de relation

Un chercheur à l'IMRAP a demandé à un expert réputé dans le domaine de la réforme du secteur de sécurité de se joindre au Comité de Pilotage sur le renforcement de la confiance entre FDS et population. Cet expert est aussi un membre de la famille élargie du chercheur. L'argent offert par l'IMRAP étant équivalent au salaire de son chauffeur personnel, il répond : « *Soit tu viens me voir comme consultant dans ce cas il y a des conditions à remplir et tu dois augmenter mon indemnisation soit tu viens comme mon fils dans ce cas tu es chez toi tu peux venir comme tu veux. Franchement je préfère vous aider gratuitement que de signer le contrat que vous me proposez* ». Finalement, les premiers quatre mois il a travaillé gratuitement, pour après recevoir une indemnisation deux fois plus large qu'initialement prévue, mais qui ne représentait qu'un quart de son tarif habituel.

Etapas (cas du Mali)

1. **Identifier les membres** du Comité de Pilotage (CP) en fonction des profils recherchés (accès, crédibilité, expertise, influence etc.)
2. **Constituer le CP** en clarifiant les termes de références, le mode de travail, les questions financières etc.
3. **Rencontres régulières entre le CP et l'équipe** pour développer un plan d'action et identifier les acteurs à engager pour développer des solutions opérationnelles/mettre en œuvre des solutions. Le CP oriente aussi l'équipe sur les pistes et les zones de recherche.
4. **Rencontres entre le CP, l'équipe et les acteurs concernés** par les solutions/leur mise en œuvre pour comprendre leurs pratiques, politiques et résistances éventuelles et développer ensemble des plans de mise en œuvre
5. **Rencontres entre CP, l'équipe et les preneurs de décision** à un haut niveau pour les convaincre d'agir et les engager dans le processus.



Séance de travail du Comité de Pilotage au Mali concernant la thématique « mutation des valeurs sociétales »

Conseils

- **Choisir parmi les membres du CP certaines personnes qui ont des accès très importants**, même si elles coûtent très cher et/ou ne sont pas disponibles pour participer aux réunions régulières du CP. Ils peuvent ouvrir toutes les portes qui sont cruciales pour l'engagement des bonnes personnes.
- **Identifier les personnes avec un intérêt sincère** d'engagement. Une manière de les identifier peut être de réduire leur indemnisation petit à petit jusqu'à ce que seulement les plus motivés restent.
- **Ne pas créer des attentes sur le long terme**. Dès le début de l'engagement des membres du CP, il faut communiquer très clairement que l'accompagnement financier et humain va s'arrêter avec la fin du projet, surtout avec les projets de courte durée. Cela évite que les membres soient surpris quand l'appui d'Interpeace et son partenaire cesse.
- **Anticiper la fin de l'engagement**. Si les experts thématiques ainsi que les personnes influentes chargées du plaidoyer pour la mise en œuvre des solutions constituent le même CP dès le début, les premiers deviennent partiellement obsolètes au moment où le développement des solutions est terminé. Le défi est de demander aux experts thématiques de quitter le CP. Une manière d'inviter



une personne à dignement quitter le groupe est de lui expliquer que le projet n'a plus de l'argent pour payer son indemnisation.

- **Anticiper l'appropriation des solutions**. Si on a un CP composé uniquement des experts thématiques pour le développement des solutions sa dissolution est plus facile une fois les solutions développées. En revanche, si ensuite un nouveau CP est constitué uniquement avec les personnes chargées du plaidoyer pour la mise en œuvre des solutions ces dernières ne se sont pas encore appropriées le contenu des solutions et peuvent le remettre en question. Une manière d'assurer une appropriation est d'inclure des participants des phases précédentes parmi les membres du CP.

- **Préserver son impartialité**. La participation directe des membres du CP dans les rencontres entre l'équipe et les autorités peut avoir l'avantage de démontrer aux autorités que l'équipe ne représente pas son intérêt propre mais plutôt un intérêt plus large de la société. En même temps, le risque est qu'un membre du CP utilise la réunion pour poursuivre son agenda personnel. Une alternative est que les membres du CP mettent l'équipe simplement en contact avec l'autorité et que le suivi soit fait par l'équipe.
- **Développer des solutions très concrètes (en cas de développement des solutions)**, opérationnelles et adaptées aux réalités des décideurs. Il faut se mettre dans la peau de ceux qui vont mettre en œuvre les solutions.

COMMUNICATION PUBLIQUE/ MÉDIAS

Pourquoi ?

Informers les citoyens, les médias, les autorités publiques et la société civile sur les thématiques de paix et de conflit à travers les résultats du processus afin de **changer leurs attitudes, d'engager le dialogue** et idéalement, de générer de l'**intérêt parmi les politiciens** à s'engager dans le processus.

« Booster » Facebook

IMRAP a lancé plusieurs campagnes media sur Facebook de 7 jours, pour promouvoir chaque fois un clip vidéo d'environ 1 minute. Cette campagne promotionnelle a visé l'ensemble des utilisateurs Facebook du Mali. Les résultats étaient impressionnants par rapport au passé : en 3 jours plus de 25.000 personnes ont regardé la première vidéo (58.000 au total à ce jour) jusqu'à la dernière seconde. Le post offrait un lien vers le film complet sur YouTube, et une augmentation de 100% du nombre de vues du film entier depuis la campagne (de 100 à 200 vues) a été observée.

Etapes

Engagement des médias autour d'un événement public (ex. lancement de rapport, conférence de restitution/ validation etc.)

1. **Choisir les médias** à cibler (ex. télé, radio, journaux, réseaux sociaux) en fonction du public cible
2. **Inviter des médias choisis** (en envoyant le termes de références et la lettre d'invitation)
3. **Création du matériel de communication** comme par exemple banderole, dépliants, flyers pour une grande visibilité
4. **Publier un message sur les réseaux sociaux** avant l'événement pour permettre aux abonnés d'être au même niveau d'information sans toutefois les inviter
5. **Identifier des personnes ressources au sein de l'équipe** pour répondre aux questions des journalistes et le moment venu pour faire des interviews
6. **Désigner une zone pour les journalistes** pour éviter qu'ils se mélangent avec aux participants
7. **Donner des documents d'information**, si jugé opportun (ex. communiqué de presse, copie écrite du discours, présentation de l'événement, liste des participants)
8. **Organiser des débats, tables rondes ou entretiens** pour mieux éclairer le public cible sur le sujet
9. **Disséminer les messages clés** après l'événement par le site web d'Interpeace, celui du partenaire national, les campagnes d'emails, Facebook etc.
10. **Documenter et évaluer la couverture médiatique**



Studio de l'émission « Grand Dialogue » animé par Studio Tamani et l'IMRAP

Conseils

- **Garder toujours un bon lien avec les journalistes**
- **Promotion d'une campagne Facebook** peut fortement augmenter le nombre des vues et partage des posts et permettre de cibler certaines zones géographiques ou groupes sociaux, le tout à un prix raisonnable.
- **Produire des vidéos de très courte durée** pour Facebook (moins d'une minute) pour éveiller la curiosité des gens et les inviter à regarder ensuite tout le film, peut générer un nombre important de vues.
- **Valider chaque vidéo avec les intervenants** avant de la publier pour éviter que leurs propos puissent leur nuire.
- **Harmoniser la présentation institutionnelle en ligne.** Il est important d'identifier les personnes responsables pour la mise à jour et la gestion du site web, du compte YouTube et de la page facebook. Une structure claire permet une gestion des mots de passe et évite d'avoir une multiplicité des comptes Youtube/pages Facebook en même temps. Il est important de donner le même nom institutionnel à tous les comptes, pages et présentations en ligne et de ne pas utiliser les noms personnels de membres de l'équipe.

Ne pas nuire

Avant la mise en ligne du film sur les jeunes violents en bande organisée à Abobo, Côte d'Ivoire, Indigo les a invités à visionner et valider le film. Sur la base du film, un clip de 1 minute a été produit et mis sur facebook, sans consultation additionnelle des jeunes. Cette fois-ci, le clip a suscité des commentaires violents contre les jeunes sur Facebook et dans leur communauté. Le film a été supprimé de Facebook immédiatement. Une rencontre entre Indigo et les jeunes a été organisée pour clarifier les inquiétudes et rétablir la confiance.



Site web d'Indigo Côte d'Ivoire



Interpeace

Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest

Villa n° 43
Cité Les Lauriers 5, Deux Plateaux
06 BP 2100 Abidjan
Côte d'Ivoire
Tél. : +225 22 42 33 41
E-mail : wao@interpeace.org
Web : www.interpeace.org

Indigo Côte d'Ivoire

Villa n° 43
Cité Les Lauriers 5, Deux Plateaux
22 BP 288 Abidjan 22
Tél. : +225 06 54 39 92
E-mail : indigocdi@gmail.com
Web : www.indigo-ci.org

IMRAP

Badalabougou Est, Avenue de l'OUA,
Rue 27, porte 357,
Bamako, Mali
Tél. : +223 20 22 18 48
E-mail : info@imrap-mali.org
Web : www.imrap-mali.org



En partenariat avec les Nations Unies