



indigo CÔTE D'IVOIRE
Initiative de Dialogue et Recherche - Action pour la Paix



Interpeace

ORGANISATION INTERNATIONALE
POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX



Les Cadres de Collaboration

Une approche d'engagement participatif et
de mobilisation citoyenne pour la prévention
et la gestion des conflits en Côte d'Ivoire

Novembre 2023



Financé par
l'Union européenne



Introduction

Dans le cadre de leur contribution à la consolidation de la paix et la cohésion sociale en Côte d'Ivoire, Indigo Côte d'Ivoire et Interpeace ont mis en œuvre depuis 2020, à travers le pays, des *Cadres de Collaboration*¹ (CDC). Plutôt que des comités de paix ou des plateformes d'acteurs ou d'organisations issus de la société civile ivoirienne, les cadres de collaboration sont une ingénierie de gouvernance collaborative citoyenne des initiatives de prévention et de gestion des conflits au niveau local. Cette ingénierie repose sur une compréhension fine et partagée des dynamiques contextuelles qui nourrissent ces conflits et sert de trame à l'action collective d'identification et de mise en œuvre des solutions. À travers les Cadres de Collaboration, il s'agit en effet de bâtir durablement la paix en conjuguant, de façon inclusive et participative, le leadership et l'engagement civique de personnes émanant de toutes les couches de la société, et mues par une conscience citoyenne profonde et un sens élevé de l'intérêt général. Au cours des cinq dernières années, cet outil a efficacement été mobilisé pour créer les conditions d'une gouvernance foncière plus apaisée ou encore prévenir les violences politiques et électorales dans différentes localités de la Côte d'Ivoire.

Dans le cadre de leur projet « Prévention de la violence politique et renforcement de la cohésion sociale par le dialogue et la collaboration citoyenne en Côte d'Ivoire » (PREDIA)², Indigo Côte d'Ivoire et Interpeace ont travaillé à la mise en œuvre des Cadres de Collaboration dans les districts d'Abidjan, Comoé, Goh-Djiboua, Montagnes, Vallée du Bandama, Yamoussoukro et Zanzan. À ce jour, ce sont donc 8 Cadres de Collaboration fonctionnels et actifs qui opèrent dans les localités de Abobo, Bangolo, Beoumi, Bongouanou, Bouna, Divo, Yamoussoukro et Yopougon, et dont les membres travaillent à instaurer une culture de dialogue permanent à travers des actions concrètes de médiation préventive de la violence politique et autres conflits communautaires.

Mécanismes de paix dans un contexte de sortie de crise

Pendant le conflit militaro-politique entamé en 2002, et la crise humanitaire et sociale dans laquelle de nombreuses localités et populations du centre, du nord et de l'ouest du pays ont été plongées durant les années qui ont suivi, la Côte d'Ivoire a hérité d'infrastructures de paix à base communautaire. Principalement portés par des acteurs internationaux et des ONG locales, plus rarement par l'État et presque jamais par les communautés elles-mêmes, ces mécanismes avaient pour vocation de réorganiser le vivre ensemble en travaillant à structurer l'accès des communautés à certains services sociaux de base (eau, hygiène et assainissement), promouvoir des activités socioéconomiques de relèvement précoce, mais aussi et surtout gérer de façon ad hoc les tensions de cohabitation communautaire. Il s'agissait en fait de pallier l'absence des institutions de gouvernance villageoise, dans un contexte de déplacement forcé de population et de fragilisation extrême des chefferies locales. Si, dans bien des cas, ces infrastructures ont réussi à maintenir la cohésion et favoriser le retour des déplacés internes dans leurs localités, très peu parmi elles ont survécu à la sortie de crise et au départ des ONGI qui les avaient mises en place, une fois la durée initiale des projets écoulee. Elles ont ainsi montré leurs limites en matière de durabilité et de pérennisation des acquis.

1 À travers plusieurs processus : DEVCO dans l'Ouest montagneux, PAGEFOR à l'Ouest et au Nord-ouest, PRECIS dans trois districts à risque

2 Financé par l'Union européenne et mis en œuvre sur une période de 18 mois en collaboration avec le Centre for Sustainable Peace and Democratic Development (Seed).

Pourquoi ce problème de durabilité ?

L'approche des Cadres de Collaboration a été construite et affinée par Indigo Côte d'Ivoire et Interpeace pour remédier à ces problèmes et favoriser une gouvernance et une transformation des conflits endogènes, fonctionnelles et durables. Grâce à l'expérience acquise au cours des trois dernières années de travail, la valeur ajoutée des Cadres de Collaboration en tant qu'ingénierie sociale de transformation des conflits est lisible à quatre niveaux au moins. Ceux-ci sont exposés dans la présente brochure, à travers des cas d'étude tirés de diverses localités et démontrant le niveau d'appropriation des principes qui fondent l'action des CDC.

Concurrence avec les mécanismes coutumiers

L'existence de ces mécanismes en parallèle a affaibli la crédibilité des structures préexistantes.

Des tensions se sont donc cristallisées entre mécanismes de paix et autorités locales, devenues concurrentes.

Manque de synergie

La diversité des acteurs et des mécanismes œuvrant à la cohésion sociale, de leurs méthodologies et de leurs agendas respectifs, n'a pas permis de répondre de manière concertée, coordonnée et inclusive aux tensions des communautés au niveau local.

Motivations intrinsèques

Les ONG ayant créé les nouveaux mécanismes, qui s'accompagnaient de financements dédiés, ont créé une dynamique de motivation externe des agents de paix recrutés pour y participer.

Au départ des ONG, de nombreux mécanismes se sont progressivement dissous, par manque de volonté.

De la concurrence avec les mécanismes coutumiers... à la collaboration

La composition des CDC est méticuleusement pensée pour réduire les distances verticales et horizontales entre acteurs. L'inclusivité s'illustre à travers la mobilisation de profils divers de la société civile (représentants de jeunes, de femmes) ainsi que des autorités locales (administratives, techniques, coutumières, etc.), brisant ainsi toute dynamique concurrentielle et permettant d'atteindre tous les segments de la population.

Le recrutement des profils est réalisé par une équipe très intégrée au niveau local, qui mène de larges consultations auprès des communautés et de membres des CDC déjà identifiés pour savoir quelles sont les personnes clés, dont la participation garantira le succès du CDC. Leur origine sociale ne suffit pas : c'est plutôt leur engagement préexistant dans leurs communautés, gage de leur légitimité, qui est essentiel. C'est ainsi que sont recrutés des leaders civils, des autorités administratives et coutumières, mais aussi, parfois, d'anciens entrepreneurs de violence. Ces cadres bénéficient donc d'une composition particulièrement inclusive, qui favorise la crédibilité aux yeux de tous et la prise en compte de toutes les voix dans la transformation des conflits à l'échelle communautaire.



Etudes de cas en Côte d'Ivoire

L'expérience du CDC de Bangolo, district des Montagnes

Ce CDC était confronté à un problème de remise en question de la légitimité du chef de village par certains leaders communautaires allochtones. Ceux-ci refusaient de participer à certaines activités d'intérêt commun, organisées sous l'autorité du chef de village, ce qui mettait en péril la cohésion sociale.

Le CDC a donc choisi, d'une part, d'impliquer les autorités administratives et coutumières, ce qui a été facilité par le fait que le superviseur du CDC est le sous-préfet de Bangolo. D'autre part, les autres membres du CDC, plus proches des communautés, ont organisé des tournées d'échange auprès de toutes les parties prenantes dans les différents quartiers afin de mieux comprendre les raisons de la crise de légitimité du chef de village. Le CDC a ensuite pu transmettre ces informations aux autorités administratives et coutumières, celles-ci ayant été préalablement mises en confiance.

Les autorités ont ensuite défini conjointement avec le CDC un programme d'action, dont une des composantes clés était l'intégration de leaders allochtones dans les instances de prise de décision. Mis en confiance, ceux-ci ont accepté de participer aux activités d'intérêt commun.

Ainsi, c'est l'approche consultative du CDC, sa composition mixte et en particulier son lien fort avec les autorités qui ont permis d'apaiser les tensions à Bangolo.

L'appropriation dans le temps d'une synergie d'action inclusive et participative

La mise en place de cadres de collaboration durable est opérée de manière à stimuler l'appropriation des membres du CDC et leur utilisation autonome de l'approche inclusive et consensuelle. Sans diriger, l'équipe accompagne et responsabilise progressivement les membres des CDC.

Au-delà de la cartographie des acteurs, décrite plus haut comme un processus concerté par souci d'inclusion, les approches de transformation des conflits inclusives font graduellement l'objet d'une appropriation par les CDC grâce à l'appui de l'équipe sur le long terme.

Une fois actifs dans le CDC, les membres identifient les domaines dans lesquels ils souhaiteraient développer leurs compétences ou améliorer leurs connaissances pour conduire efficacement leurs actions. L'approche privilégiée est alors le partage d'expérience et l'apprentissage entre pairs, en faisant notamment appel aux cadres de collaboration plus anciens, ce qui garantit la pertinence et la cohérence des pratiques et contribue à la diffusion de l'approche. Cet échange de compétences est accompagné par l'équipe, et les approches pratiquées sont alignées sur les principes inclusifs et consensuels.





L'expérience du CDC de Béoumi, Vallée du Bandama

Le contexte de Béoumi est marqué par une grande méfiance entre les différentes communautés de la localité. C'est pourquoi la mise en place du CDC a commencé au sein d'un groupe particulièrement homogène : son noyau initial était uniquement composé de membres influents d'une seule communauté.

Un travail de long terme a alors été mené par l'équipe pour créer les conditions permettant d'y intégrer d'autres parties prenantes, tout en encourageant l'autonomie du CDC. Les membres du CDC sont eux-mêmes allés démarcher d'autres acteurs, d'abord en identifiant ensemble les zones à risque de la localité (Latobo, quartier Baoulé, quartier N'klouahidjô, Assengou, Kongroussou), puis les acteurs susceptibles de les influencer.

Ces acteurs ont été invités à des activités organisées par les CDC, tout d'abord en tant que participants, afin qu'ils puissent se familiariser avec les méthodes de facilitation de dialogues et de transformation des conflits. Graduellement, les membres du CDC leur ont proposé de rejoindre le cadre afin de mener ces activités avec eux, et de devenir les points focaux de ces localités à risque. Ces acteurs ont ensuite été suivis et aiguillés dans leurs nouvelles fonctions par les anciens membres du CDC et par l'équipe.

Aujourd'hui, grâce à ce travail d'accompagnement réalisé par les anciens membres du cadre, le CDC représente mieux les diverses communautés de Béoumi et travaille de manière concertée, inclusive et participative.

Une redevabilité participative et par le bas pour renforcer la confiance

Le CDC a besoin de démontrer qu'il mérite la confiance des acteurs locaux afin de pouvoir pleinement jouer son rôle de mécanisme de cohésion sociale et d'intermédiaire entre les communautés et les autorités locales. Sa composition mixte et ses activités de cohésion sociale ne suffisent pas : il leur faut rendre compte de la qualité et de l'efficacité des activités mises en place.

Des échanges réguliers sont donc systématiquement organisés avec les communautés d'une part, et avec les autorités d'autre part, pour les informer sur la tenue des activités du CDC et permettre d'en questionner tout aspect. Les retours recueillis à ces occasions permettent de vérifier la pertinence des thèmes et des approches, l'efficacité des activités et l'appréciation des parties prenantes, et de répondre à toute inquiétude. Cela permet non seulement d'améliorer les activités, mais aussi d'impliquer activement les communautés dans la conception, la révision et l'appréciation des activités de cohésion sociale, et ainsi de leur conférer un rôle clé dans la transformation des conflits au niveau local.

L'expérience du CDC de Yamoussoukro, district autonome

Le CDC de Yamoussoukro a été confronté, dès sa mise en place, à une crise de confiance entre autorités locales et populations. En effet, les populations avaient le sentiment que les autorités administratives travaillaient contre leurs intérêts. L'absence de cadre d'échange et de mécanisme de communication entre ces deux entités a contribué à renforcer la distance qui les opposait.

Afin de contribuer à réduire cette distance, le CDC a établi des rencontres régulières avec les autorités administratives (préfet, secrétaire général de préfecture et sous-préfet). La participation des autorités locales n'était pas garantie ; elle a été conquise à la faveur de la régularité et de la cohérence des actions du CDC.

Une fois la confiance et la crédibilité acquises aux yeux des autorités, le CDC a poussé celles-ci à rencontrer les leaders de la jeunesse des différents quartiers afin de réduire cette distance et de rétablir la confiance entre ces deux entités. Le CDC lui-même s'est ainsi approprié l'idée de la redevabilité, et il utilise son influence pour communiquer cette approche à des acteurs moins habitués à mener ces activités de manière participative. Les conseils du CDC en ce sens ont été bien accueillis grâce à leur lien de confiance avec les autorités locales, dont ne bénéficiaient pas les leaders de la jeunesse. Sans les efforts du CDC pour briser la dynamique conflictuelle, les autorités n'auraient pas pu faire ce pas en avant.

Ces actions ont été l'occasion de démontrer aux jeunes que les autorités locales souhaitent travailler pour le bien-être des populations, y compris de la jeunesse. Le fait que les jeunes aient vu les autorités faire le premier pas, dans un effort de redevabilité, a été remarquable. Aujourd'hui, grâce à ce travail, la confiance se rétablit progressivement, en particulier entre la jeunesse des différents quartiers et les autorités locales.

L'engagement citoyen comme motivation intrinsèque et durable

L'une des conditions clés de la participation aux CDC est l'absence de contrepartie financière. L'adhésion est volontaire, basée sur l'engagement en faveur de la paix et la cohésion sociale. L'implication bénévole des différents acteurs du cadre est importante en ce qu'elle promeut une culture de l'engagement citoyen et permet de s'assurer que la motivation des membres ne dépend pas de facteurs externes, amenés à s'amenuiser.

Ainsi l'approche développée repose-t-elle sur une mise en valeur de la participation des membres et de leur travail : une fois les membres des CDC identifiés, leurs rôles et responsabilités respectifs sont définis de manière concertée, en fonction de leur profil, de leur influence et de leur expérience préalable. Selon les types et parties aux conflits identifiés par la suite, les meilleurs profils sont ensuite mis à contribution pour engager ces acteurs et les convaincre de résoudre leurs différends à travers le dialogue, avec l'appui du reste du groupe. Cela permet de valoriser les membres des CDC non pas grâce à une rémunération, mais à une reconnaissance de leur utilité et de leurs compétences clés. De plus, cette répartition des rôles et des responsabilités maximise les chances de voir les conflits résolus de manière efficace.

L'expérience du CDC de Yopougon, district d'Abidjan

Le CDC de Yopougon a dû faire face à un défi de composition. En effet, certains de ses membres ont quitté le cadre lorsqu'il a été clair qu'il n'y aurait pas de contrepartie financière.

Les membres restants se sont réparti les zones pour y identifier et y recruter de nouvelles personnes prêtes à s'investir de manière bénévole, notamment les leaders parmi les femmes et les jeunes ainsi que les ex-entrepreneurs de violence. Les nouveaux membres ont ensuite été accompagnés afin qu'ils acquièrent les méthodes de travail, inclusives et consensuelles, des CDC, et qu'ils comprennent l'importance du rôle qu'ils avaient à jouer.

La qualité de l'implication des membres du CDC dans le recrutement de nouveaux collègues, sur la base du bénévolat, démontre en parallèle leur appropriation du processus et des méthodes de travail du CDC ainsi que leur motivation à œuvrer pour la cohésion sociale de leur localité.

Grâce à cette valorisation de l'engagement bénévole, de nouveaux acteurs identifiés s'investissent désormais dans les actions d'alerte et de médiation préventive. Leur participation a d'ores et déjà contribué au rapprochement communautaire ainsi qu'à la réduction du niveau d'insécurité dans deux des quartiers de Yopougon.

Recommandations

L'approche CDC permet de répondre aux problèmes de compétition, d'harmonisation et de durabilité auxquels se heurtent les mécanismes de paix, comme nous l'avons vu plus haut. Pour mettre en œuvre cette approche, trois pratiques habilitantes sont nécessaires de la part des partenaires techniques et financiers :

Appuyer des partenaires ayant une connaissance profonde du terrain, capables de mettre en œuvre ces approches d'accompagnement participatives de manière efficace.

Pour comprendre les contextes très spécifiques et dynamiques, se rapprocher des acteurs clés à impliquer et privilégier la cocréation des activités. La localisation des équipes au plus près des communautés est un gage important de confiance qui permet le travail d'accompagnement et l'implication réelle des acteurs locaux.

Valoriser l'expertise pratique des partenaires en matière de méthodologies inclusives

Les concepts d'inclusivité, de participation et de prise de décision consensuelle ne prennent leur sens que lors de décisions pragmatiques sur le terrain. Des équipes expérimentées, par exemple, sauront qu'il ne suffit pas d'inclure des profils divers. En effet, la représentation effective des populations dans les CDC dépend aussi du profil de ces personnes et de la manière dont elles agissent au sein de leurs communautés - et la durabilité du CDC en dépend.

Faciliter les accompagnements à long terme afin de favoriser la capitalisation et l'amélioration continue

Une certaine flexibilité est nécessaire pour faire en sorte que les approches localisées soient adaptées aux changements de dynamique. L'accompagnement que peuvent offrir les équipes s'améliore aussi au fil des apprentissages et de la diffusion des savoir-faire et des bonnes pratiques, ce qui ne peut se faire que sur un cycle de projet long (plus de 2 ans).

Les 8 CDC fonctionnels aujourd'hui dans les districts d'Abidjan, Comoé, Goh-Djiboua, Montagnes, Vallée du Bandama, Yamoussoukro et Zanzan sont le résultat de ce processus d'apprentissage et de capitalisation des acquis décrits plus haut.







Interpeace Bureau d'Abidjan

Cité Les Oscars 3, Villa N°69, Ilot 6
Riviera Bonoumin, 06 BP 2100 Abidjan 06
Côte d'Ivoire
wa@interpeace.org
T +225 27 22 42 33 41

www.interpeace.org  @InterpeaceTweet     @interpeace



En partenariat avec les Nations unies