



Les liens qui unissent

LA RECONSTRUCTION DE LA COHÉSION SOCIALE DANS LES COMMUNAUTÉS DIVISÉES
DEUXIÈME ÉDITION, OCTOBRE 2022

Table of Contents

Avant-propos	3
Remerciements	4
Liste des acronymes	5
Introduction	6
CONTEXTE.....	6
STRUCTURE DU GUIDE.....	8
QU'Y A-T-IL DE NOUVEAU DANS CETTE ÉDITION ?.....	8
GESTION DU TEMPS	11
PLANIFICATION DE L'ATELIER	12
CONCEPTION DE CRS EN MATIÈRE DE COHÉSION SOCIALE	13
Chapitre 1 — « Binding » ou Liens intrapersonnels : Changer ma façon de voir les gens et les choses.....	17
MODULE 1 : DÉCOUVRIR DU MEILLEUR EN CHACUN DE NOUS	Error! Bookmark not defined.
MODULE 2 : VOIR MA RELATION AVEC LE MONDE SOUS UN ANGLE DIFFÉRENT.....	22
MODULE 3 : COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DES CONFLITS.....	27
MODULE 4 : PARTICIPER À LA TRANSFORMATION DES CONFLITS	31
SUPPORTS DIDACTIQUES POUR LE CHAPITRE 1	34
Chapitre 2 — « Bonding » ou Liens intragroupes : Changer l'attitude de mon groupe.....	46
MODULE 5 : CONSTRUIRE UNE VISION COMMUNE DE LA COHÉSION SOCIALE	47
MODULE 6 : PRODUIRE UN BAROMÈTRE DE COHÉSION SOCIALE.....	52
MODULE 7 : ANALYSER ENSEMBLE LES FACTEURS DE COHÉSION SOCIALE	56
MODULE 8 : CONTRIBUER À LA COHÉSION SOCIALE EN TANT QUE GROUPE IDENTITAIRE	60
SUPPORTS DIDACTIQUES POUR LE CHAPITRE 2	66
Chapitre 3 — « Bridging » ou Liens intergroupes : Reconstruction de la cohésion intergroupe	75
MODULE 9 : S'OUVRIRE AUX AUTRES	76
MODULE 10 : RÊVER ENSEMBLE	79
MODULE 11 : ANALYSER ENSEMBLE	83
MODULE 12 : RECONSTRUIRE ENSEMBLE	86
SUPPORTS DIDACTIQUES POUR LE CHAPITRE 3	91
Chapitre 4 - Entretenir des liens qui unissent	95
MODULE 13 : SOUTENIR LA COHÉSION SOCIALE À TRAVERS DES PROJETS CONNECTEURS	96
MODULE 14 : MOBILISER DES PERSONNES INFLUENTES POUR LA COHÉSION SOCIALE VERTICALE	102
MODULE 15 : CONSTRUIRE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES POUR LA COHÉSION SOCIALE	109
MODULE 16 : FORMER DES FORMATEURS (FdF).....	115
SUPPORTS DIDACTIQUES POUR LE CHAPITRE 4	126
Post-scriptum	135

Avant-propos

Par Sean Callahan, président-directeur général du CRS

Lorsque l'on m'a demandé d'écrire une préface à ce guide, je n'ai pas hésité un seul instant. La justice et l'édification de la paix ont toujours été au cœur de ce que nous faisons chez Catholic Relief Services. Cela représente ce que l'on fait de mieux dans notre engagement quotidien à vivre notre foi par des actes de justice et de solidarité avec les personnes que nous servons. « Les liens qui unissent », et l'approche qu'il décrit, représente une indication supplémentaire de cet engagement à apporter la paix et l'harmonie dans notre monde en désordre.

Ce guide m'amène à formuler trois réflexions. Tout d'abord, il renferme merveilleusement l'apprentissage et l'expérience distillés à l'origine dans une République centrafricaine (RCA) déchirée par la guerre. En RCA, le gouvernement et les chefs religieux ont tendu la main à CRS pour aider à unir chrétiens et musulmans, pasteurs et agriculteurs, ainsi que d'autres groupes. Les méthodes proposées dans cet outil, combinant les liens intrapersonnels, intragroupes, intergroupes et l'approche valorisante (3B/4D), ont aidé les Centrafricains à retourner dans leurs communautés pour panser les blessures psychologiques et émotionnelles de leurs frères et sœurs. Les communautés ont commencé à voir qu'elles pouvaient vivre en coexistence pacifique avec d'autres groupes. Le hameau éloigné de Njim a réussi à faire revenir les musulmans peuls qui avaient fui au Cameroun pendant les violences. Un comité composé de musulmans et de chrétiens de Kabo a pris en charge leurs activités de subsistance. Dans le 7e district de Bangui, les milices anti-balaka ont recueilli des fonds pour aider à reconstruire la mosquée qu'elles avaient profanée.

En second lieu, ce guide présente des implications au niveau mondial. Avec quelque 90 millions de réfugiés et de personnes déplacées dans le monde, le besoin de cohésion sociale est plus grand que jamais. Je suis heureux de voir comment l'approche 3B/4D a contribué à favoriser l'acceptation et la compréhension mutuelle dans un si grand éventail de contextes : son expansion à l'extérieur de la RCA, pour reconstruire la confiance et la solidarité dans les pays voisins comme le Nigeria et le Cameroun, ainsi que dans des contrées plus éloignées comme l'Amérique centrale et le Moyen-Orient.

Enfin, je suis convaincu que cette deuxième édition du guide va permettre d'apporter une précieuse contribution à la trousse de l'édification de la paix de CRS. Dans la stratégie « Vision 2030 » de CRS, nous aspirons à accélérer le changement transformationnel à grande échelle et à nous engager à « construire un monde dans lequel tous les peuples peuvent atteindre leur plein potentiel donné par Dieu dans des sociétés pacifiques, justes et inclusives ».

Si nous voulons réaliser cette mission et atteindre nos aspirations à sauver des vies, à alléger la souffrance, à accélérer la fin de la pauvreté, de la faim et des maladies évitables, et à développer des sociétés justes et pacifiques, il est essentiel que nous aidions les personnes, les communautés et les sociétés à se remettre d'un traumatisme, à surmonter les préjugés, à rétablir la confiance et à rétablir des relations avec les autres.

Mon appel est simple : faites bon usage de ce guide. Remettons sur pied les sociétés déchirées par les conflits, rongées par les inégalités sociales et divisées par les disparités politiques et économiques. Mettons fin aux discriminations basées sur le sexe, l'âge, l'origine ethnique, la race, la religion ou le pays d'origine.

Ensemble, nous pouvons nous servir de ce guide pour nous rassembler en une seule famille humaine et obtenir un impact bien plus grand que ce que nous pourrions atteindre seul.

Remerciements

La première édition de **Les liens qui unissent : la reconstruction de la cohésion sociale dans les communautés divisées** s'inspire d'un partenariat entre CRS et les dirigeants de la plateforme interconfessionnelle de la République centrafricaine pour reconstruire la cohésion sociale dans leur pays ravagé par la violence. Ces dirigeants sont restés fidèles à leur engagement depuis le premier atelier d'application de l'approche 3B/4D. Reflétant leur volonté de traduire en action cet apprentissage, ils continuent de travailler pour la paix dans leur pays à travers des projets et des programmes connecteurs. Comme ces dirigeants, bon nombre d'entre vous ont bénéficié d'ateliers 3B/4D pour aider à transcender les barrières socioculturelles, religieuses, politiques et économiques et à reconstruire des relations qui ont été rompues dans vos communautés. Un bon nombre d'entre vous a également suggéré des améliorations à la première édition, ce qui nous a en partie incités à actualiser ce guide. Nous sommes convaincus que cette version porte la marque de votre expérience et de votre apprentissage.

En outre, cette édition est le fruit d'un effort collectif avec la contribution, les analyses critiques et les encouragements de collègues de CRS. Ceux-ci incluent Bob Groelsema, Lucy Steinitz, Nell Bolton et Valerie Kamatsiko, qui ont formé le comité de revue, les membres de l'équipe du Groupe de travail sur la justice et la paix en Afrique (AJPWG) et les experts techniques du service Impact des programmes et assurance qualité (PIQA) de CRS. Puisse chacun d'entre vous reconnaître dans cette version actualisée vos contributions particulières à la réalisation d'un monde plus uni.

Je m'en voudrais de ne pas remercier l'Université de Villanova, au sein de laquelle mon épouse Jacqueline et moi-même avons été chaleureusement accueillis et hébergés pendant que je travaillais sur l'édition révisée. Nous sommes arrivés sur le campus au début de la pandémie de COVID-19, ce qui nous a forcés à nous mettre en quarantaine pour examiner les modules de la première édition. Nous avons réussi à surmonter le stress et l'anxiété de l'isolement grâce à l'aide de Dan Griffin, le directeur du partenariat avec CRS de l'Université Villanova, à Maureen McCullough, docteur en droit, directrice régionale du bureau Nord-Est, Centre-Atlantique de CRS, et à Barbara E. Wall, vice-présidente de la mission et du ministère à Villanova. Nous leur sommes très reconnaissants pour le constant soutien intellectuel, moral et spirituel qu'ils nous ont offert.

Enfin, j'aimerais souligner le soutien multiforme que j'ai reçu de ma femme, Jacqueline Matue Talla. Sa compagnie pendant les mois difficiles de l'isolement imposé par la COVID-19 m'a permis de me concentrer et d'être productif malgré cette période très difficile.

Puisse cet outil s'avérer utile pour améliorer nos compétences lorsque nous nous efforçons d'établir de bonnes relations au profit de nos communautés, sociétés, pays et monde. Ils ont tous plus que jamais besoin de plus de cohésion sociale !

Avec gratitude pour vous tous.

Jean-Baptiste Talla

Liste des acronymes

3B	Liens intrapersonnels, liens intragroupes, liens intergroupes (à savoir : changer mon regard, changer le regard de mon groupe d'identité, rétablir la cohésion intergroupe) (<i>Binding, Bonding and Bridging</i> en anglais)
3N	Naturel, normal et neutre.
4D	Découvrir, rêver, concevoir et réaliser (<i>Discover, Dream, Design and Deliver</i> en anglais)
AJPWG	Groupe de travail sur la justice et l'édification de la paix en Afrique
AMD	Alliance mondiale pour le développement
AV	Approche Valorisante
BP	Bureau de pays
CMM	Bureau de la gestion et de l'atténuation des conflits (USAID)
CRS	Catholic Relief Services
FFOC	Analyse des forces, faiblesses, opportunités et contraintes
P2P	Personne à personne
PIR	Plateforme interreligieuse
RCA	République centrafricaine
RDC	République démocratique du Congo
SD	Support Didactique
SECC	Communautés sécurisées, habilitées et connectées (en anglais SECC : Secured, Empowered, Connected Communities)
Temps M	Temps monochrome
Temps P	Temps polychrone
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

Introduction

CONTEXTE

La publication « **Les liens qui unissent : la reconstruction de la cohésion sociale dans les communautés divisées** » (ci-après dénommé **Les liens qui unissent**) est née de l'expérience de CRS acquise de son soutien à la République centrafricaine (RCA) pendant la crise sociale et les conflits civils de 2013. Alors que les combats entre les milices Seleka¹ et Anti-balaka² s'intensifiaient, le conflit brutal avait pris des allures religieuses. Les principales communautés confessionnelles de la RCA ont commencé à se diviser, créant un gouffre profond entre elles. Les chefs religieux ont ensuite contacté CRS, qui a inspiré l'élaboration et le pilotage de la méthodologie des 3B/4D. Les 3B (liens intrapersonnels, liens intragroupes, liens intergroupes) ont tout simplement été combinés avec les 4Ds de l'approche valorisante (AV) : Découvrir, rêver, concevoir et réaliser. Par une série d'ateliers, des centaines de prêtres, de pasteurs, d'imams, de politiciens, de fonctionnaires, de dirigeants de la société civile et de membres de groupes armés ont commencé à envisager la possibilité d'une société libérée de la guerre, se relevant de ses cendres comme un phénix. Leur adhésion enthousiaste à la méthodologie a inspiré le cadre des Liens qui unissent, ce qui a donné lieu à un processus étape par étape qui, au fil du temps, s'est avéré efficace pour bâtir et renforcer la cohésion sociale dans les communautés et les sociétés divisées, au travail et dans d'autres contextes.

Pour mesurer son niveau de résonance, plus de 20 programmes de CRS ont adopté et appliqué cette méthodologie en Afrique et ailleurs, dans des programmes autonomes ou intégrés d'édification de la paix. De plus, des formateurs existent dans bon nombre de ces pays où ils aident les partenaires locaux à travailler avec la société civile et les gouvernements pour construire la paix. Au fur et à mesure que l'expérience avec le manuel originel s'accumulait, il est devenu évident qu'il devenait nécessaire de capturer et de diffuser les nombreuses adaptations créatives observées. En outre, encouragé par une mini-enquête des utilisateurs qui ont proposé des suggestions pour rendre le guide plus convivial, CRS a accepté de produire cette deuxième édition, mettant en évidence bon nombre des innovations et des leçons tirées de la pratique sur le terrain tout en restant fidèle à la structure globale du guide originel qui, selon les répondants à l'enquête, a été très utile, comme l'indiquent les deux citations mises en valeur sur la droite.³

QU'EST-CE QUE 3B/4D ?

La méthodologie phare de cohésion sociale de CRS est celle des 3B qui est décrite comme suit : *Binding* (transformation au niveau personnel et capacité d'agir positivement), *Bonding* (renforcement intragroupe et établissement d'un consensus) et *Bridging* (engagement et collaboration intergroupes) (voir l'encadré 1 pour les descriptions détaillées). Ce concept est issu de l'Institut d'été

« La matrice comportant les questions d'orientation pour chaque B et D est géniale, très claire, et à mon avis très utile pour garder les apprenants concentrés sur les raisons pour lesquelles ils font certaines activités³. »

« J'ai beaucoup apprécié les différents modules et la façon dont la méthodologie a été divisée en segments. De cette façon, il a été très facile de feuilleter le manuel, de lire rapidement ce dont les participants avaient besoin, puis de recommander différents modules adaptés au contexte. Cela a constitué une fonctionnalité très utile qui devrait être retenue pour la prochaine version³. »

¹ La Séléka, une coalition de partis politiques et de forces rebelles constituée en août 2012, a renversé l'ancien président François Bozizé en mars 2013. Composée principalement de musulmans, la Séléka ciblait en grande partie leurs attaques sur les chrétiens. Évincée du pouvoir par les milices anti-balaka, la Séléka est restée active au sein de l'opposition armée et s'est transformée en Front Populaire pour la Renaissance de la Centrafrique (FPRC) en juillet 2014. Elle continue à être impliquée dans des conflits armés en RCA.

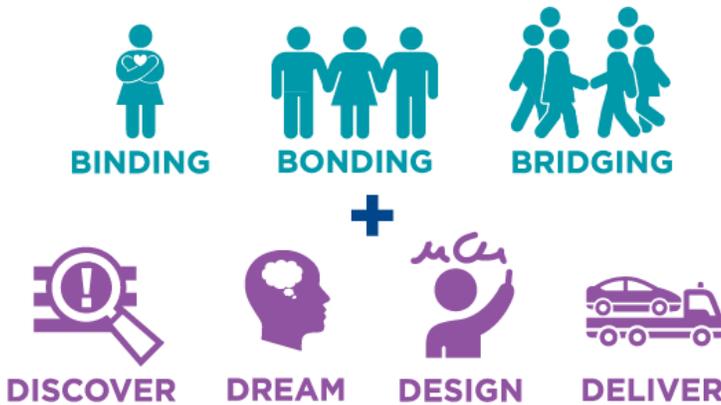
² Des milices anti-balaka sont des groupes de combattants majoritairement chrétiens qui ont été créés en 2009 pour défendre leurs communautés et venger les meurtres de la Séléka. En 2013, les milices anti-balaka ont pris les armes contre la Séléka, et ont commis de nombreux actes de violence, ce qui a entraîné une insécurité généralisée et une violence qui se poursuit toujours en RCA.

³ Extrait du résultat de l'évaluation des utilisateurs qui a été menée pour éclairer le processus de la deuxième édition.

CRS pour l'édification de la paix (SIP) de 2011 et a été expérimenté pour la première fois dans le projet « *Applying the 3Bs to Land Conflict* » (2012-2015) financé par l'USAID et le CMM aux Philippines.⁴

L'innovation faite par le CRS en RCA a été de superposer les 4D de l'approche valorisante (AV : Découvrir, rêver, concevoir et réaliser) aux 3B (voir le diagramme 1). La combinaison de ces méthodologies a permis aux participants se trouvant dans des contextes très conflictuels de se projeter au-delà de leur situation. En découvrant « la mine d'or en eux », les participants ont été capables de se projeter et de concevoir un avenir exempt de violence.

Diagramme 1. 3B/4D : Application sur les 3B de la perspective fournie par l'approche valorisante.



ENCADRÉ 1 : LES 3B — *BINDING, BONDING, BRIDGING* (LIENS INTRAPERSONNELS, LIENS INTRAGROUPES, LIENS INTERGROUPES, A SAVOIR : CHANGER MON REGARD, CHANGER LE REGARD DE MON GROUPE D'IDENTITE, RETABLIR LA COHESION INTERGROUPE)

Les interventions sur les **liens intrapersonnels** incitent à mener une réflexion personnelle, à rechercher et à se débarrasser des stéréotypes et des préjugés, à mieux connaître et respecter « l'autre » et ses différences, à aider les personnes à acquérir les compétences nécessaires pour aborder les conflits de façon saine et à stimuler leurs mécanismes d'introspection pour qu'elles soient capables de comprendre leurs émotions profondes et la manière de les gérer de façon constructive, notamment face au stress et aux traumatismes. Les participants découvrent aussi et apprécient leur rôle dans l'édification de la paix et de la cohésion sociale.

Les interventions sur les **liens intragroupes** sont axées sur le renforcement ou la reconstruction des relations au sein d'une communauté ou d'un groupe dont les membres sont unis par des caractères ou des identités semblables. Elles les stimulent à s'engager de façon substantielle « les uns avec les autres ». Elles leur permettent, dans la sécurité relative de leur propre communauté ou groupe, de travailler sur leurs points communs et leurs différences, sur la diversité de leurs conceptions et opinions, et sur les idées alternatives qu'ils se font du futur. Ces liens aident une communauté ou un groupe à mettre ensemble ses préoccupations, ses besoins et ses priorités, ce qui permet à ses membres de s'exprimer plus facilement dans le cadre de ses interactions avec « l'autre ».

Les interventions sur les **liens intergroupes** sont axées sur le rapprochement de deux ou plusieurs groupes identitaires ou communautés qui connaissent généralement un conflit. Le processus mené les aide à établir la confiance nécessaire pour aborder les questions d'intérêt commun, et interagir de façon délibérée dans le cadre d'un espace sûr. Les groupes examinent et s'entendent sur les principaux événements historiques, cernent et analysent les questions qui divisent, génèrent toute une base d'informations collectives utiles à la résolution des conflits, et se construisent une vision commune pour pouvoir établir des relations basées sur la confiance et une harmonie sociale qui pourra se concrétiser à travers des activités ou des projets connecteurs. Les groupes peuvent également établir des liens pour mobiliser les institutions étatiques et non étatiques, notamment, les acteurs du marché, les autorités culturelles, religieuses et traditionnelles, et les organisations de la société civile, y compris les ONG. Les communautés ayant rétabli la cohésion intergroupe combinent les ressources et amplifient la portée de leurs revendications au sujet de demandes regroupées et s'engagent avec les institutions pour remédier aux injustices sociales ancrées dans les systèmes et les structures qui minent les sociétés pacifiques et socialement soudées.

⁴ La CMM (Gestion et atténuation des conflits) est maintenant connue sous le nom de Centre de prévention de la violence et des conflits (CVP : *Center for Violence and Conflict Prevention*)

STRUCTURE DU GUIDE

Ce guide est divisé en quatre chapitres. Les trois premiers chapitres comportent chacun quatre modules. Comme les modules s'appuient sur les précédentes, l'utilisateur devra les appliquer séquentiellement. Le quatrième chapitre porte sur les initiatives visant à renforcer la dynamique et les engagements des participants postérieurement à l'atelier, celui-ci peut être consulté dans n'importe quel ordre. Les chapitres sont décrits ci-après :

- **Chapitre 1 : Binding Bonding — Liens intrapersonnels.** Ce chapitre traite du changement au niveau personnel. « Qu'est-ce qu'il y a de bon en moi ? Que puis-je faire et quels changements puis-je apporter pour transformer mon foyer, mon quartier, mon lieu de travail, ma province ou mon pays en un milieu plus harmonieux et fonctionnel ? »
- **Chapitre 2 : Bonding — Liens intragroupes.** Ce chapitre amène les participants ayant des caractères ou des identités semblables à identifier les attributs de leur groupe qui peuvent contribuer à éviter une crise ou à sortir leur communauté ou leur pays de la crise. Quels attributs positifs possédons-nous en tant que groupe ? Quel est le rêve de notre groupe ? Que pouvons-nous faire ensemble pour faire de nous une force de changement positive ?
- **Chapitre 3 : Bridging — Liens intergroupes.** Le présent chapitre vise à réunir deux groupes (ou plus) de pairs pour jeter les bases d'une interaction et d'une collaboration entre ces groupes. Quelles caractéristiques positives avons-nous en commun avec d'autres groupes ? Quels rêves partageons-nous ? Que pouvons-nous faire ensemble pour répondre aux besoins et aux préoccupations de nos communautés ? Ce chapitre permet d'aider les groupes pluri-identitaires afin qu'ils puissent conjointement identifier, concevoir et mettre en œuvre des projets connecteurs.
- **Chapitre 4 : Entretenir des liens qui unissent.** Ce chapitre propose des activités pratiques postérieures aux ateliers que les participants pourront mettre en œuvre pour entretenir la flamme. Il comprend des modules indépendants axés sur la conception de projets connecteurs, la mobilisation de personnes influentes pour une cause commune, la création d'alliances pour œuvrer à la cohésion sociale et la formation de formateurs pour porter cet apprentissage à grande échelle. Ces modules devront être couverts postérieurement aux ateliers 3B/4D principaux.

Conformément au modèle de renforcement des capacités de CRS, chaque module contient un fondement, les résultats prévus, les documents suggérés, la durée estimée, les étapes et les notes à l'usage de l'animateur. Pour chaque module, des supports didactiques (SD) sont fournies à la fin de chaque chapitre.

QU'Y A-T-IL DE NOUVEAU DANS CETTE ÉDITION ?

Le principal avantage de cette édition des *Liens qui unissent* réside dans l'inclusion des supports didactiques dans les chapitres et les modules. Dans l'édition précédente, Ces supports n'étaient accessibles qu'en ligne par le personnel de CRS. Ils apparaissent maintenant dans des fenêtres insérées dans le texte ou jointes à la fin de chaque chapitre. En outre, certains des outils les plus utilisés, tels que **le mini-baromètre de la cohésion sociale : Un outil pour évaluer et renforcer la cohésion sociale dans les communautés divisées**,⁵ ont été publiés en tant qu'outils autonomes et ne sont donc pas inclus dans ce guide. Néanmoins, les utilisateurs trouveront des références au mini-baromètre de la cohésion sociale, ainsi qu'à d'autres publications de CRS telles que la **Banque d'indicateurs de cohésion sociale : Indicateurs illustratifs pour mesurer les changements dans la cohésion sociale**⁶.

Une autre amélioration de cette édition consiste en l'inclusion d'études de cas reflétant les leçons apprises dans des contextes diversifiés depuis la publication originale il y a quatre ans. En plus d'illustrer les différents contextes dans lesquels la méthodologie des 3B/4D a été appliquée, ces cas offrent des conseils et des lignes directrices pour mener des ateliers 3B/4D avec des participants peu ou non alphabétisés. Une liste plus complète des changements se trouve en page suivante.

⁵ Catholic Relief Services. (2019) Le mini-baromètre de la cohésion sociale : Un outil pour évaluer et renforcer la cohésion sociale dans les communautés divisées. <https://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/mini-social-cohesion-barometer>

⁶ Catholic Relief Services. (2019) Banque d'indicateurs de cohésion sociale : Indicateurs illustratifs pour mesurer les changements dans la cohésion sociale. <https://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/social-cohesion-indicators-bank>

PRINCIPALES INNOVATIONS CONCERNANT LA 2^E ÉDITION

Chapitre 1	Module 1	L'attention portée sur la sensibilisation aux traumatismes est accrue grâce à l'introduction d'un nouvel exercice visant à approfondir la découverte personnelle et de groupe : L'arbre de vie inspiré par <i>Rising from Resilient Roots</i> ⁷ .
	Module 2	Les 3B/4D sont décrits comme étant une voie permettant le « cheminement de la tête au cœur ». Ceci montre pourquoi, l'approche est un processus qui met l'accent sur la stimulation autogérée du changement transformationnel à partir d'une autoréflexion sur les relations à tous les niveaux, plutôt que sur une simple transmission de nouvelles connaissances. Une étude de cas concernant la RCA est également incluse pour montrer le potentiel de transformation des 3B/4D. De nouvelles façons d'exprimer les 4D ont été ajoutés et combinés aux 3B pour créer une « danse des 3B/4D » qui dynamisera les participants et leur rappellera leur parcours au fur et à mesure de la progression de l'atelier
	Module 3	Les 3N du conflits (naturel, normal et neutre) sont inclus pour clarifier les différences entre conflit et violence. Lors du déroulement des ateliers, il est devenu de plus en plus évident que la façon dont les gens perçoivent les conflits influence leurs attitudes et leurs approches à cet égard. En explorant les 3N, les participants disposeront d'une meilleure compréhension pour appliquer des approches plus constructives au règlement des conflits. Le module 3 explique également comment mener en extérieur la métaphore du « conflit tel un feu », un exercice que les participants considèrent comme l'un des plus transformateurs. Cet exercice en extérieur devra toujours constituer la première option, comme cela est souligné dans cette édition.
	Module 4	Les adaptations culturelles sont maintenant incluses, notamment, l'utilisation d'animaux bien connus et d'autres symboles pour décrire divers concepts liés aux conflits. De plus, un exercice tiré de l'outil CRS de sensibilisation aux traumatismes destiné aux enfants : « Chanter pour les lions » a été ajouté pour aider les participants à aborder la peur.
Chapitre 2	Module 5	La compréhension de la cohésion sociale et de son cadre conceptuel a été actualisée et un échantillon de rêves d'acteurs éminents de la transformation sociale a été inclus. Une méthode alternative pour construire une vision partagée avec les participants ayant un faible niveau d'alphabétisation, ainsi qu'une façon créative de célébrer les visions, ont également été ajoutées.
	Module 6	Le processus concernant le baromètre est plus détaillé, et une autre manière d'en créer un avec des participants non alphabétisés ou ayant un faible niveau d'alphabétisation a été incluse.
	Module 7	Ce module a été réorganisé de façon à mettre l'accent sur une façon plus active d'analyser les ressources, les facteurs d'impact et les personnes influentes dans le but d'assurer la réussite du plan d'action de la cohésion sociale. Il comprend également des conseils à prendre en considération lorsque l'on travaille avec des participants non alphabétisés ou ayant un faible niveau d'alphabétisation.
	Module 8	La métaphore des feux de signalisation et des conseils pour une planification réussie sont présentés pour aider à identifier les changements de comportement attendus et assurer une plus grande focalisation sur le processus de planification des actions.

⁷ CRS (2020). *Rising from Resilient Roots (L'émergence de racines résilientes)*. https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/20os_209177_war_o_roots_manual_eng-update-fnl-web.pdf

INNOVATIONS CLÉS

Chapitre 3	Module 9 à 12	<p>Le processus étape par étape a été revu pour devenir plus actif et propice à l'établissement de la confiance entre les groupes. Certains outils du chapitre 2 sont également utilisés dans ce chapitre, et des conseils ont été ajoutés pour :</p> <ul style="list-style-type: none">■ Rédiger une lettre sincère et honnête■ Organiser un dialogue inspirant confiance■ Mener une conversation non violente
Chapitre 4	En général	<p>Ce chapitre met l'accent sur la façon de continuer à progresser après la formation et propose un atelier supplémentaire pour renforcer les capacités des organisations locales, des partenaires, des communautés et des gouvernements à s'impliquer dans le renforcement de la cohésion sociale. Les modules sont réorganisés de façon à offrir une progression en douceur, allant de la conception et de la mise en œuvre de projets connecteurs jusqu'à la formation des formateurs pour mener à bien le travail sur une échelle plus large.</p>
	Module 13	<p>Ce module met l'accent sur la compréhension et la pratique de la conception de projets connecteurs. Un processus compétitif de projet connecteur pour aider à sélectionner et à soutenir les meilleures propositions y est ajouté.</p>
	Module 14	<p>Ce module offre deux études de cas qui montrent comment mobiliser des personnes influentes et comment éviter une confrontation grâce à l'établissement de liens stratégiques de confiance : Ne pas nuire. La dimension verticale de la cohésion sociale est également clarifiée.</p>
	Module 15	<p>Ce module offre une meilleure clarté et des exercices pratiques concernant la construction d'alliances pour la cohésion sociale. Des conseils pour guider le processus de construction d'alliances ont été inclus.</p>
	Module 16	<p>La formation des formateurs est enrichie par les leçons tirées des mises en œuvre antérieures. De plus, ce module comprend maintenant des directives concernant les exercices sur le terrain et les mesures de suivi.</p> <p>En réponse aux demandes des cadres de programmes et de projets souhaitant une FdF adaptée au personnel non formé à la méthodologie des 3B/4D, mais qui a l'expérience de la formation et de l'intégration de la cohésion sociale dans d'autres programmes, ce module offre un processus approprié.</p>

GESTION DU TEMPS

L'expérience acquise sur le sujet et son aspect pratique montrent que la tenue d'un atelier 3B/4D prend environ cinq jours. Le temps alloué individuellement aux modules et aux exercices est souple et pourra être ajusté à votre contexte, mais l'atelier en entier (sans les ajouts du chapitre 4) peut être mené sur 5 jours. Nous suggérons à chaque utilisateur de choisir le contenu qui convient le mieux à son contexte et d'estimer le temps nécessaire, en tenant compte notamment du contexte socioculturel et du nombre de participants. La solution consiste à suivre la logique décrite dans le guide pour atteindre les objectifs définis. Nous combinons ainsi deux types de gestion du temps : le temps P (polychrone) et le temps M (monochrone). Le premier type met l'accent sur ce qui sera réalisé (le « quoi »), tandis que le second met l'accent sur le moment où les choses doivent être réalisées (le « quand »).⁸

Au lieu de fixer un échéancier uniforme pour tous les contextes, nous demandons aux animateurs de :

- tenir compte du contexte lors de la conception d'un atelier sur la cohésion sociale 3B/4D, et de choisir les exercices et les échéanciers les mieux adaptés à ce contexte ;
- faire appel à leur créativité et d'utiliser leur imagination personnelle pour élaborer des séances inspirantes et stimulantes qui parlent de la réalité locale ;
- considérer les échéanciers suggérés comme exemples de ce qui peut s'appliquer à des groupes de 20 à 30 personnes âgées de 18 ans et plus ;
- établir un équilibre entre l'importance de favoriser les interactions et les relations humaines et la nécessité de travailler dans le cadre de délais établis.

« La souplesse et l'adaptation en fonction des conditions et des développements locaux sont des points cruciaux. »

Traduction française d'un extrait relatif aux 3B/4D de: Learning brief, advancing interreligious peacebuilding: Emerging guidance based on experience, p 3

⁸ La différence entre les deux systèmes est très bien expliquée par E.T. Hall, qui a dit : « Il est difficile, voire impossible, d'établir des horaires avec des employés de temps P, car ils considèrent leur travail comme un système dans un système plus vaste... En revanche, les personnes de temps M planifient soigneusement leurs activités. En raison de leur compartimentation, ils sont moins susceptibles de voir leurs activités dans leur contexte comme faisant partie d'un ensemble. » Beyond Culture, New York : Doubleday, 1976, p. 22 et 23.

PLANIFICATION DE L'ATELIER

Nous avons conçu cet atelier pour qu'il soit souple, ce qui signifie qu'il peut être adapté à différents contextes et environnements. Cependant, trois choses devront se produire pour que cela puisse se faire. Tout d'abord, les animateurs devront faire de leur mieux pour assister à l'avance à au moins un atelier des **Liens qui unissent** (voir l'appel à témoignages des utilisateurs). Deuxièmement, les animateurs devront consulter les représentants locaux afin de pouvoir comprendre le contexte et l'environnement particuliers qui prévaudront lors de la planification de l'atelier. Troisièmement, en amont de la formation, les animateurs devront préparer tout le matériel de formation choisi en fonction de l'environnement de l'atelier. Celui-ci pourra comprendre du matériel électronique, s'il est adapté, des tableaux à feuilles mobiles et des marqueurs ou du matériel particulier indiqué au besoin dans les SD.

Voici huit points clés à prendre en compte lors de la planification des ateliers :

1. **Entrenez votre cheminement personnel « de la tête au cœur ».** La lecture du guide est nécessaire, mais elle n'est pas suffisante, car l'atelier se veut moins théorique et plus pratique. Le fait de participer à un atelier 3B/4D vous permettra d'apprendre en mettant cela en pratique sur vous-même et à être prêt à accompagner les autres dans leurs propres cheminements.
2. **Mettez soigneusement en place le processus 3B/4D** en mobilisant les organisateurs de l'atelier suffisamment tôt pour pouvoir :
 - vous renseigner sur les participants et sur le contexte local ;
 - discuter et parvenir à un accord avec les participants sur les objectifs et le programme contextualisés ;
 - choisir soigneusement les participants en ciblant les personnes clés qui vont permettre d'élargir l'apprentissage à un plus grand nombre de personnes.
3. **Choisissez des outils et des supports didactiques adaptés à l'environnement de l'atelier et à la diversité des participants**, en particulier pour ce qui touche à l'alphabétisation, la mobilité, le genre et le lieu. La ville et les zones rurales ne sont pas équipées de la même façon, mais l'utilisation optimale des atouts d'un environnement peut permettre d'améliorer les chances de succès. De même, la sensibilité au genre, aux jeunes et aux handicapés augmente l'efficacité de l'atelier.
4. **Soyez clair sur l'objectif de la formation** : Les ateliers 3B/4D peuvent servir à des fins différentes selon la diversité des groupes. Chaque chapitre peut être proposé à différents moments d'un processus conflictuel, en fonction des résultats attendus. Le plus souvent, les **liens intrapersonnels et intragroupes** sont liés et se terminent par un engagement et un plan d'action commun pour la cohésion sociale. Cette étape peut également servir de préparation pour rapprocher deux groupes conflictuels ou plus. En outre, la sélection des participants invités aux ateliers sur les liens intrapersonnels, les liens intragroupes et les liens intergroupes

Le fait d'essayer de rapprocher deux groupes très conflictuels sans une préparation minutieuse comporte de grands risques. En RCA, une organisation engagée dans la cohésion sociale a réuni des dirigeants de deux groupes armés pour lancer un processus de réconciliation. À la suite d'un débat animé, les dirigeants opposés ont commencé à tirer leurs armes, forçant les organisateurs à chercher refuge sous les tables.

« Oh ! comme ce ne serait pas clair pour moi [d'animer moi-même des sessions sur chacun des modules] si je ne vous avais pas vu diriger cet atelier... »

« Vous regarder mener des formations m'a vraiment fait comprendre l'importance de la pratique et, d'un point de vue général, d'une bonne animation [ancrée dans] les méthodes d'apprentissage pour les adultes... Le recours à des récits est tellement essentiel à l'approche, et je pense que cela doit exiger de la pratique [pour arriver à] un niveau d'aisance [suffisant] pour pouvoir présenter efficacement le matériel. Il est important de promouvoir des occasions de mentorat et d'apprentissage auprès d'autres personnes qui ont offert ces formations avec succès. »

TÉMOIGNAGES DE DEUX UTILISATEURS DIFFÉRENTS DES LIENS QUI UNISSENT ORIGINAUX.

dépendent des problèmes et de la dynamique locaux, de l'objectif du projet (en supposant qu'il y en ait un) et de l'objectif global des ateliers.

5. **Faites preuve de créativité et de souplesse quant à la progression vers les buts et objectifs de l'atelier.** Le respect mutuel et la confidentialité des participants découlent davantage de la qualité de leurs interactions que des règles établies au début de l'atelier. Le fait de pouvoir atteindre des buts et des objectifs dépend fortement de l'attitude et des interactions entre les animateurs et les participants. Vous devez maîtriser les exercices et processus afin de pouvoir réajuster en temps réel les activités et la gestion du temps pour permettre aux participants de progresser vers les objectifs intermédiaires et d'atteindre le but ultime.

6. **Tirez parti des connaissances des participants, car chacun d’eux représente une « mine d’or » à exploiter.** Enseigner aux gens ce qu’ils doivent faire est moins transformateur que de les aider à réfléchir et à décider de ce qu’ils veulent faire en fonction de leur propre expérience.
7. **N’oubliez jamais que nous apprenons mieux lorsque nous voyons, entendons et faisons quelque chose qui renforce notre apprentissage.** Tout au long de chaque activité, faites des pauses ou insérez des exercices stimulants sous la forme de courts rafraîchissements, d’exercices respiratoires⁹ ou d’activités simples de renforcement de la confiance (d’une durée de 2 à 10 minutes). Le simple fait de faire lever et bouger les gens permet de les garder éveillés et plus réceptifs.
8. **Tout au long du processus, suivez les participants et évaluez leurs parcours.** Les récapitulations quotidiennes, les quiz et les « vérifications » auprès des participants vous aideront à renforcer leur apprentissage et à évaluer leurs progrès.

CONCEPTION DE CRS EN MATIÈRE DE COHÉSION SOCIALE

Cette édition reprend dans sa totalité la définition de la cohésion sociale et le cadre conceptuel de CRS qui ont été publiés dans le **mini-baromètre de la cohésion sociale**.¹⁰ Pour assurer une conception commune de ce concept lors d’engagements dans des formations et des initiatives de cohésion sociale, les définitions qui suivent sont extraites de ce baromètre.

QU’EST-CE QUE LA COHÉSION SOCIALE ?

La cohésion sociale est un concept aux interprétations diverses.¹¹ Certaines définitions mettent l’accent sur l’harmonie et l’inclusion sociales, la solidarité humaine dans la diversité et le bien-être inclusif d’une communauté ou d’une société. D’autres se concentrent sur le tissu social : l’abondance de connexions et d’associations dans une société et la présence de liens et de contreponds qui façonnent la relation entre le citoyen et l’État.

CRS considère la cohésion sociale comme étant la force, la qualité et la diversité des relations entre les individus, les groupes et les communautés, ainsi que les liens entre la société et l’État, les marchés et autres institutions, tous étant basés sur la confiance, le respect, la réciprocité et l’égalité des chances, pour la dignité et le bien-être de chaque personne et le bien commun de tous.

La cohésion sociale se manifeste par les attitudes et les comportements suivants :

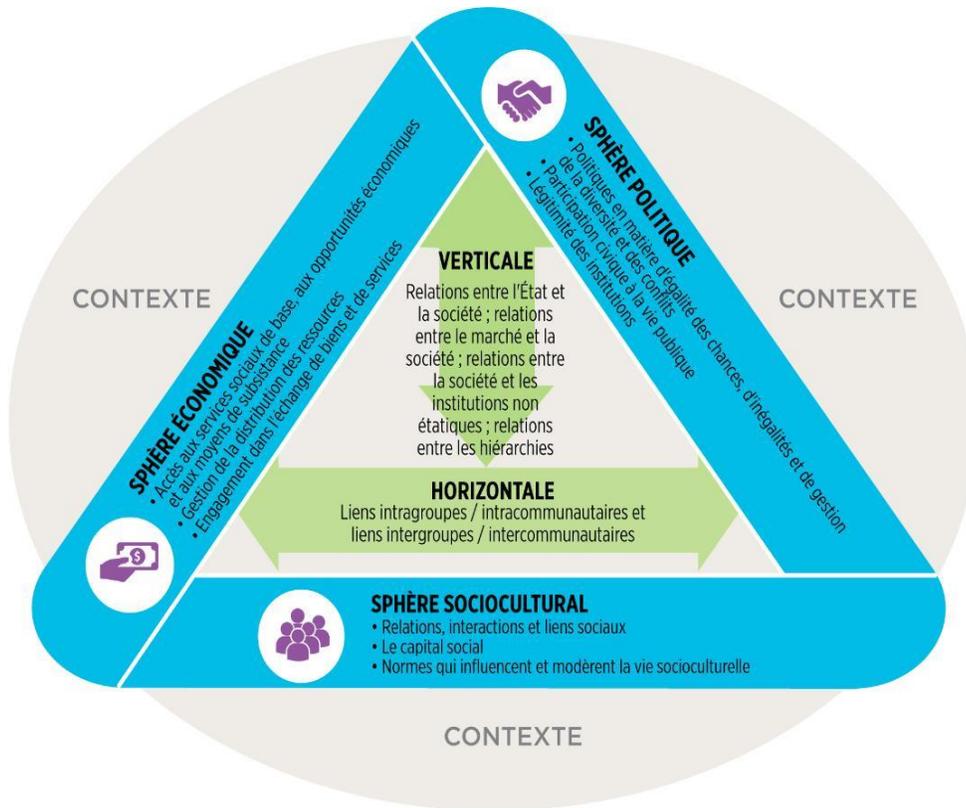
- la confiance, la réciprocité et les liens entre les citoyens et entre les groupes de la société civile (horizontal) ;
- le contrat social entre les personnes (détenteurs de droits) et les autorités (garants des droits) à tous les niveaux — local, régional, national, international (vertical) ;
- les relations entre les acteurs du marché, consommateurs, producteurs et autres, y compris les fonctionnaires d’état élus ou nommés.

⁹ Voir des exemples d’exercices de respiration dans SD 1.

¹⁰ Le mini-baromètre de la cohésion sociale : un outil pour évaluer et renforcer la cohésion sociale dans les communautés divisées. CRS, 2019.

¹¹ Ibid., p. 2.

L'accent mis sur les relations dans la définition de la cohésion sociale donnée plus haut est conforme à la tradition de la doctrine sociale catholique qui consiste à établir de « justes relations », c'est-à-dire des relations qui respectent la dignité et le bien-être de chaque personne sans distinction de race, d'origine ethnique, de classe, de religion, de sexe, d'âge ni d'autres caractéristiques distinctives. Elles englobent aussi les valeurs d'inclusion, de justice et d'équité, d'égalité des chances, de dialogue ouvert et de respect de la diversité. Ces principes doivent se manifester à la maison, dans le quartier, dans la communauté et dans la société.



CRS CONSIDÈRE DEUX ÉLÉMENTS CLÉS DE LA COHÉSION SOCIALE :

1. Dimensionnement horizontal et vertical

- La cohésion sociale horizontale fait référence à la qualité des relations entre les égaux ou presque égaux, tant pour les personnes que pour les divers groupes au sein d'une société.¹² Elle concerne davantage les niveaux de solidarité, de confiance, d'acceptation, de réciprocité et de multiplicité des liens entre eux. La cohésion sociale horizontale est importante à la fois au sein de groupes d'identité ou d'affinité (Liens interpersonnels et intragroupes) et entre de multiples groupes d'identités et de caractéristiques diversifiées (Liens intergroupes).
- La cohésion sociale verticale fait référence aux liens entre les hiérarchies.¹³ Elle traite de la mesure dans laquelle les institutions étatiques et non étatiques¹⁴ (par exemple, le marché, les groupes culturels et traditionnels, les groupes religieux, la société civile, les ONG, etc.) interagissent avec les communautés et les personnes de façon inclusive, équitable, transparente et responsable, avec le double objectif de renforcer les relations sociales et de réduire les inégalités, l'exclusion et les divisions dans un environnement d'égalité des chances pour tous. Dans un sens civique, la cohésion sociale verticale renvoie aux liens État-société et au contrat social

¹² Colletta J. Nat et Cullen L. Michelle, (2000). *The Nexus between Violent Conflict, Social Capital and Social Cohesion: Case Studies from Cambodia and Rwanda, Social Capital Initiative*. (Le lien entre les conflits violents, le capital social et la cohésion sociale : Études de cas au Cambodge et au Rwanda, initiative sur le capital social) document de travail N° 23, La Banque mondiale.

¹³ Ces liens descendants et ascendants entre différents niveaux de pouvoir, de statuts sociaux, de hiérarchies ou « distanciations verticales » donnent aux communautés et aux groupes locaux l'occasion de tirer parti de telles relations pour accéder à des ressources extérieures ou à des sources de pouvoir.

¹⁴ Les institutions étatiques et non étatiques sont des systèmes de règles sociales établies et intégrées (explicites ou implicites) qui structurent une grande partie des interactions humaines, limitent ou favorisent les comportements et soutiennent ou sapent la cohésion sociale.

entre les citoyens et l'État. Sur le marché¹⁵, elle renvoie aux relations entre les consommateurs, les producteurs et les autres acteurs du marché, dont les décideurs politiques.

2. Trois sphères de la cohésion sociale

- **La sphère socioculturelle** concerne les relations sociales au-delà des clivages et inclut la coexistence, la tolérance et l'acceptation des différences, l'identité de groupe et l'appartenance à un ensemble plus large. Elle prend en compte le capital social¹⁶ qui englobe la confiance mutuelle, la réciprocité et les autres capitaux qui découlent des réseaux et de la vie associative et facilitent la coopération autour de buts communs et des normes qui modèrent et influencent la vie socioculturelle.
- **La sphère économique** englobe l'équité dans le partage, la distribution et la gestion des ressources (financières, naturelles et physiques) et l'égalité des chances dans l'accès aux services sociaux de base, les opportunités économiques et de subsistance et le progrès dans la vie (ascension sociale). Elle englobe également la réciprocité ainsi que les normes du marché concernées par l'équité dans l'accès aux marchés et l'échange de biens et services, y compris dans le marché du travail.
- **La sphère politique** concerne le degré de confiance dans les institutions de l'État, l'engagement civique inclusif pour influencer sur les processus décisionnels qui affectent la vie publique, l'efficacité des institutions de l'État pour assurer l'égalité des chances, réduire les inégalités et les divisions dans la société et fournir des cadres politiques répondant aux besoins de tous les citoyens.

POURQUOI LA COHÉSION SOCIALE EST-ELLE IMPORTANTE ?

Pour CRS, la promotion de la cohésion sociale est un moyen de faire progresser les valeurs de solidarité, d'engagement pour le bien commun et de respect de la dignité inhérente à toutes les personnes, telle qu'inscrite dans la doctrine sociale catholique.

Les clivages sociaux, économiques et politiques fondés sur l'appartenance ethnique, la race, la religion, la classe sociale, le genre, l'âge et le lieu géographique sont toujours présents. Ces divisions, alimentées par les injustices, les inégalités, l'exclusion et la mauvaise gouvernance, peuvent donner lieu à de violents conflits. Les interventions axées sur la cohésion sociale, qui s'attaquent aux injustices, aux inégalités et à l'exclusion, contribuent à promouvoir la justice sociale.

La cohésion sociale est la force qui s'interpose entre le capital social et les conflits violents, comme l'ont fait remarquer Nat J. Colletta et Michelle L. Cullen :

« La cohésion sociale est la variable d'intervention clé entre le capital social et les conflits violents, [et plus] le recoupement entre le capital social vertical... et horizontal... sera important, plus une société sera susceptible d'être unie et de ce fait, elle possédera les mécanismes d'inclusion nécessaires pour assurer la médiation et la gestion des conflits avant qu'il ne devienne violent... Une faible cohésion sociale augmente le risque de désorganisation sociale, de fragmentation et d'exclusion, qui peut se traduire par un conflit violent. »¹⁷

Sur le plan horizontal, les sociétés qui coopèrent au-delà des clivages sont plus susceptibles de profiter des fruits de la cohésion sociale tels que la sécurité personnelle, la stabilité et la paix. Les capacités de tolérance, de respect et d'inclusion aident les communautés à parvenir à un consensus sur des questions épineuses, à fonctionner sur la base de la confiance, à favoriser les institutions efficaces et à élaborer des règles qui freinent les abus de pouvoir et favorisent une croissance économique équitable et

¹⁵ Le contrat social désigne « l'entente implicite ou explicite entre la société et le gouvernement qui définit les droits et les responsabilités de chacun, en particulier l'échange de biens et de services publics, et fournit un cadre pour l'harmonie sociale, à travers un ensemble de règles formelles et informelles et de normes de comportement pour la sécurité et le bien-être de tous et de chacun ». Pour en savoir plus à ce sujet, voir *Engaging Government : A CRS Guide for Working for Social Change* (Mobiliser le gouvernement : Guide CRS pour travailler au changement social), p. 19. Catholic Relief Services, 2018.

¹⁶ Le capital social peut être considéré comme l'ensemble des actifs et des ressources qui découlent des réseaux humains et de la vie associative et qui facilitent la coopération autour d'objectifs communs. Les processus de renforcement de la cohésion sociale rassemblent le capital social existant pour créer un tout cohérent, et peuvent également produire de nouvelles formes de capital social. Voir aussi Anita Cloete. 2014. *Social cohesion and social capital: Possible implications for the common good*. (Cohésion sociale et capital social : implications possibles pour le bien commun), *Verbum et Ecclesia* 35(3).

¹⁷ Nat J. Colletta et Michelle L. Cullen. (2000). *The Nexus between Violent Conflict, Social Capital and Social Cohesion: Case Studies from Cambodia and Rwanda, Social Capital Initiative*. (Le lien entre les conflits violents, le capital social et la cohésion sociale : Études de cas au Cambodge et au Rwanda, initiative sur le capital social) document de travail n° 23, La Banque mondiale.

les conditions de vie.¹⁸ Par exemple, des liens et des ponts sociaux solides préviennent les agressions violentes, les conflits civils et la guerre et peuvent déterminer avec le temps si un pays passe d'un statut de pays à revenu faible à intermédiaire ou élevé.¹⁹

Il est essentiel de comprendre la dimension verticale de la cohésion sociale pour ce qui est de la gouvernance, de la prestation de services et de la capacité de l'État, car les défaillances de la gouvernance constituent les principaux moteurs de l'extrémisme et du terrorisme.¹⁶ On peut considérer la cohésion sociale verticale comme étant la fine tranche qui unit les deux faces d'une médaille : paix et justice sociale.¹⁹ Elles sont toutes deux nécessaires à la prospérité sociale, économique et politique des sociétés. La cohésion sociale verticale relie les citoyens à leur état et établit des relations constructives entre les détenteurs de droits et les garants des droits. La connectivité est essentielle pour un contrat social sain.

En résumé, une forte connectivité horizontale et verticale contribue à l'établissement de relations justes et durables entre les segments démographiques et entre les citoyens et les groupes de citoyens et l'État. Les communautés et les sociétés socialement unies sont mieux placées pour prévenir, gérer, atténuer et transformer les conflits violents.

¹⁸ PNUD, 2016. En outre, la cohésion entre les différents groupes sociaux, y compris les plus vulnérables, peut être un antidote contre les effets à long terme de l'exclusion et de la discrimination qui accompagnent généralement les pratiques, les systèmes et les structures injustes. Voir Huma Haider, 2011. *State-Society Relations and Citizenship in Situations of Conflict and Fragility* (Les relations entre l'État et la société et la citoyenneté dans les situations de conflit et de fragilité). Supplément au guide thématique. Centre de ressources sur la gouvernance et le développement social. Université de Birmingham, Royaume-Uni.

¹⁹ Foa, Roberto, 2011. *The Economic Rationale for Social Cohesion – The Cross-Country Evidence* (La justification économique de la cohésion sociale — les preuves transnationales), présenté à la Conférence internationale pour la cohésion sociale et le développement 2011, Paris, inédit, <http://oecd.org/dataoecd/7/31/46908575.pdf>. Il semble que le renforcement de la cohésion sociale, même par de petits paliers, engendre des gains économiques substantiels.



Chapitre 1 — « Binding » ou Liens intrapersonnels : Changer ma façon de voir les gens et les choses

Centré sur le changement au niveau personnel, ce chapitre comprend quatre modules construits sur les 4Ds. Les modules et les exercices permettent de susciter la découverte de la diversité des talents en présence, de changer la perception des participants par rapport à la dynamique de conflit dans leur communauté, de stimuler la réflexion sur les façons d'affronter les conflits et de renforcer la conscience de chacun sur son rôle dans le rétablissement de relations qui ont été rompues. À travers ces modules, les participants apprendront à évaluer leur potentiel de ressources et de talents, à promouvoir la cohésion sociale dans leur pays et à se rendre plus disponibles pour y travailler.

Lorsqu'ils auront terminé ce chapitre, les participants seront capables de :

- identifier les valeurs personnelles qui favorisent la cohésion sociale ;
- établir la différence entre conflit et violence ;
- décrire la dynamique des conflits dans leur communauté à travers un prisme neutre ;
- augmenter leur motivation à s'engager personnellement dans la reconstruction de la cohésion sociale dans leur communauté.

MODULE 1 : DÉCOUVRIR DU MEILLEUR EN CHACUN DE NOUS

FONDEMENT

Comme l'a fait remarquer Gervase R. Bushe, « les personnes qui éprouvent des sentiments positifs sont plus souples, créatives, intégratives, ouvertes à l'information et efficaces dans leur façon de penser. Elles ont une préférence accrue pour la diversité et acceptent un plus large éventail d'options comportementales. »²⁰ Les exercices de ce module sont faits pour aider à libérer les sentiments et à susciter des émotions. Ils poussent à regarder la réalité sous un angle positif. En cherchant à découvrir ce qu'il y a de meilleur en chacun de nous, nous créons les conditions propices à des relations saines, lesquelles vont grandir et s'épanouir tout au long de l'atelier. Les activités de démarrage amèneront les participants à s'autoapprécier et à apprécier les autres en découvrant « la mine d'or » qui se cache en eux-mêmes. Les animateurs des ateliers pourront stimuler cet esprit de découverte en soutenant dès le départ l'intérêt des participants sur ce point et en établissant un climat de confiance.

RÉSULTATS ATTENDUS

Grâce à cette découverte mutuelle, les participants vont pouvoir :

- se voir sous un nouveau jour en choisissant un descripteur personnel positif et en nommant des valeurs positives pour leur groupe ;
- découvrir la diversité des talents et le désir partagé de promouvoir des valeurs positives;
- s'impliquer activement dans la formation.



DURÉE APPROXIMATIVE :
2 heures 30

ÉTAPES

- Accueil chaleureux (20 min.)
 - Commencez le travail.
 - Avant le jour de l'atelier, préparez la salle en plaçant quatre à six chaises autour des tables, en fonction du nombre de participants et de l'espace.
 - Arrivez tôt pour accueillir chaleureusement chaque participant à son arrivée et le diriger vers son siège.
 - L'atelier commence avec l'arrivée des premiers participants. Engagez une conversation informelle avec les participants et demandez-leur d'attendre patiemment l'arrivée des retardataires.
 - Procédez à l'ouverture officielle de l'atelier. Il est préférable de faire faire l'ouverture solennelle de l'atelier par une autorité reconnue pour son adhésion aux valeurs de la cohésion sociale. Veillez à ce que tous ceux qui prendront la parole au cours de la cérémonie d'ouverture soient de solides partisans de la cohésion sociale.
 - Briser la glace (10 min)
 - Organisez une activité pour briser la glace entre les participants, afin qu'ils se sentent plus à l'aise entre eux et pour susciter une dynamique participative. Cette activité pourra varier selon la nature du groupe (Allez à SD 2 pour voir des exercices illustratifs pour briser la glace).

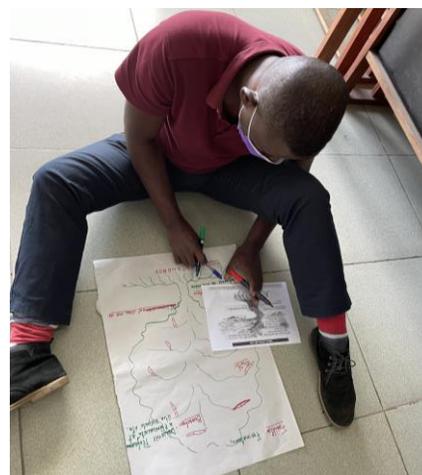


En découvrant et en rassemblant nos mines d'or, nous allons renforcer mutuellement nos capacités à contribuer à la cohésion sociale.

PARTICIPANTS À UN ATELIER SUR LA COHÉSION SOCIALE INTERRELIGIEUSE AU TOGO.

²⁰ Dr Gervase R. Bushe. *Appreciative Inquiry Is Not (Just) About The Positive*, (L'approche valorisante ne porte pas [seulement] sur ce qui est positif). École supérieure de commerce Segal, université Simon Fraser.

- Présentez-vous et décrivez votre rôle d'animateur. Racontez brièvement la fable suivante : « Il était une fois un homme pauvre qui voulait tellement être riche qu'il quitta sa maison et parcourut le monde à la recherche d'or. Il passa toute sa vie à en chercher, mais il mourut pauvre et sans le sou. Ses amis le ramenèrent chez lui pour l'enterrer sur ses terres. Lorsqu'ils creusèrent sa tombe, ils découvrirent que sa maison était construite sur un filon d'or.²¹ »
- Demandez aux participants de discuter sur la moralité de cette histoire et utilisez la pour donner le ton à l'atelier :
 - en reconnaissant la valeur de chaque participant et en faisant remarquer que l'atelier consiste à puiser dans la « mine d'or » que chacun possède en soi, alors que nous cheminons ensemble ;
 - en soulignant que chacun de nous représentons un trésor ;
 - en encourageant un esprit de corps ;
 - en déclarant que souvent les richesses que nous cherchons ailleurs sont en nous, et que l'atelier consiste à créer un espace dans lequel chacun de nous peut découvrir et faire partager sa mine d'or.
- Découverte des participants (30 min).
 - Présentations participatives.
 - Demandez à chaque participant de choisir un adjectif commençant par la première lettre de son nom de famille ou de son prénom pour se décrire.
 - Invitez les participants à se présenter au sein de leurs petits groupes, en donnant leur prénom, leur nom de famille et l'adjectif choisi, ainsi que la raison de ce choix.
 - Puis, demandez aux participants de se préparer à présenter les membres de leur petit groupe à l'ensemble des participants. Précisez que chaque participant devra présenter le voisin qui est assis à sa droite dans son petit groupe. L'animateur commencera les présentations avec son coanimateur (p. ex. : Mon coanimateur s'appelle Jean... [nom de famille]. Jean commence par « J », il a donc choisi l'adjectif « joyeux » parce qu'il est toujours content).
 - Une fois que tous les groupes se sont présentés, invitez tous les participants à manifester leur appréciation en utilisant le claquement de main stimulant pour lequel le groupe se sera mis d'accord.
 - Les présentations étant faites, invitez les participants à commenter l'exercice.
 - Approfondissement de la découverte mutuelle par l'élaboration d'un « arbre de vie²² » (voir SD 3) (60 min).
 - Demandez à tout le monde de se lever et d'imaginer être un grand arbre.²³
 - Nommez les parties suivantes de l'arbre et demandez aux participants d'utiliser les parties pertinentes de leur corps pour faire des gestes selon les descriptions fournies ci-dessous. Lorsque vous mentionnerez chaque partie et sa description, utilisez votre corps pour faire des gestes afin que les participants fassent de même.
 - Les racines sont en bas de l'arbre et plongent dans le sol.
 - Le tronc continue de croître et étire l'arbre vers le ciel pendant les bonnes ou les mauvaises années.



Un participant dessine son arbre de vie pendant un atelier de cohésion sociale à Madagascar.

²¹ CRS (2005). *The Partnership Toolbox, A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue* (La boîte à outils du partenariat : un guide du facilitateur pour le dialogue de partenariat). p. 14 :

https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/partnership_toolbox.pdf (en anglais).

²² « L'arbre de vie est un outil d'aide psychosociale fondé sur des pratiques narratives conçues pour aider les participants à accepter les difficultés de leur passé et à déterminer les forces qui peuvent les aider à atteindre un meilleur avenir. L'exercice nous enseigne nos racines : d'où nous venons et qui nous sommes. Il nous enseigne nos forces afin que nous puissions être plus confiants et plus forts. Cela nous montre aussi nos ramifications : où nous mènent nos vies. » Tiré de l'introduction en ligne de L'arbre de vie : Une méthodologie d'atelier pour les enfants, les jeunes et les adultes. Accès en ligne sur :

<https://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/tree-life> (en anglais).

²³ Les étapes décrites ici sont une adaptation des lignes directrices de *Rising from Resilient Roots* (S'élever à partir de racines résilientes) p. 10 à 13. Accès en ligne sur :

https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/20os_209177_war_o_roots_manual_eng-update-fnl-web.pdf

- Les branches connectent l'arbre au ciel.
- Les feuilles aident l'arbre à respirer.
- Les fruits nourrissent le monde.
- Montrez une image d'un arbre de vie qui met en évidence et compare chacun de ses éléments avec un aspect de la vie humaine.
- Demandez à chaque participant de dessiner son propre arbre de vie sur une grande feuille de tableau à feuilles mobiles. Tout d'abord, ils devront réfléchir sur leur vie et se remémorer les bons moments, les moments difficiles et leurs talents. Lorsqu'ils seront prêts, ils devront écrire sur le papier à côté des parties de l'arbre, leurs racines, leurs bons moments, leurs moments difficiles, leurs talents, et d'autres points notables.
- L'activité étant terminée, invitez les participants d'un même groupe à afficher leurs dessins au mur les uns à côté des autres pour former une petite « forêt de vie ».
- Invitez les participants à se placer en petits groupes autour de leur petite forêt de vie, pour discuter de ce qu'ils ont inscrit sur leurs arbres, p. ex., leurs racines, les « tempêtes » qui ont eu une incidence sur leur vie.
- Les réflexions en petits groupes étant achevées, organisez un tour de salle pour que les participants puissent découvrir les arbres des autres.
- Ouvrez une séance plénière pour discuter sur les principaux enseignements tirés de l'exercice.
- Explorez ensemble l'exercice de l'arbre de vie et insistez sur la façon dont la vie des autres est bénéfique pour notre vie personnelle, et à quel point nous sommes forts ensemble, surtout si nous valorisons correctement notre propre histoire.
- Renforcement de la dynamique de groupe (30 min).
 - Soumettez le programme et le déroulement de l'atelier à l'approbation des participants (allez à SD 4 pour voir un exemple de programme des 3B/4D).
 - Demandez aux participants de faire part de leurs attentes aux membres de leur groupe.
 - Demandez à chaque groupe de se mettre d'accord sur les trois principales attentes par rapport à l'atelier, de les écrire chacune sur un bout de papier distinct (sur une demi-feuille A4 de papier couleur, p. ex.).
 - Collez-les sur une feuille de tableau à feuilles mobiles.
 - Présentez le programme en tant qu'avant-projet.
 - Demandez à chaque groupe de réviser le programme et de déterminer s'il peut répondre aux attentes identifiées.
 - Demandez aux participants de chaque petit groupe de proposer des amendements au programme et prenez-en note.
 - Demandez-leur également de discuter des attentes non abordées dans le programme. Laissez-les coller leurs morceaux de papier avec ces attentes sur un tableau à feuilles mobiles intitulé « questions en suspens », accroché au mur pour que tout le monde puisse le voir. Faites-leur savoir que vous vous efforcerez de répondre à ces attentes au fur et à mesure du déroulement de l'atelier. Le cas échéant, expliquez pourquoi certaines attentes ne pourront être satisfaites.
 - Cherchez un consensus sur les points saillants des horaires, à savoir les heures de début et de fin des séances et la durée des pauses.
 - Pour conclure,
 - Faites appel à leur convivialité et à leur esprit d'équipe, car ce sont les clés du succès de l'atelier.

- Partagez l’anecdote concernant l’entraînement militaire (voir l’encadré).
- Invitez les participants à lister spontanément les leçons que nous pouvons tirer de cette anecdote et qui pourront être appliquées durant tout l’atelier.
- Profitez de l’occasion pour souligner la nécessité :
 - d’un soutien mutuel pendant le travail de groupe ;
 - de respecter les horaires qui ont été convenus ;
 - d’une plus forte collaboration que de concurrence.

Lors de la marche commando, le premier et le dernier seront punis, et lorsque le chef visitera un dortoir et trouvera un lit mal fait, tous les occupants seront punis.

ANECDOTE D’UN ENTRAÎNEMENT MILITAIRE ENCOURAGEANT L’ESPRIT D’ÉQUIPE.

NOTES À L’USAGE DE L’ANIMATEUR

- Utilisez les adjectifs personnels ou les valeurs de groupe choisis pour montrer l’importance de la perception positive et de l’établissement de bonnes relations. Vous pouvez vous référer à certaines citations qui expliquent davantage le fondement de l’approche appréciative (allez à SD 5 pour voir les citations).
- Explorez l’*arbre de vie* pour en souligner l’importance pour les participants notamment,
 - développer une vision positive d’eux-mêmes et construire de l’espoir pour l’avenir en considérant leurs compétences, leurs réalisations et ce qu’ils ont appris jusqu’à présent de leur vie, malgré les difficultés et les déceptions ;
 - renforcer leurs appréciations de leurs histoires personnelles, leurs liens avec leurs cultures et leur rapport avec des personnes qui ont marqué leur vie, surtout dans le sens positif ;
 - Cultiver la conscience de l’interconnexion de chaque personne avec les autres, avec toute la création, voire le créateur et l’environnement spirituel qui nous entoure.
- Tenez compte des différences culturelles.
 - Faites preuve de souplesse dans l’établissement d’un consensus autour du programme de l’atelier pour tenir compte des pratiques religieuses et sociales des participants.²⁴

Rappelez-vous que le rôle de l’animateur est d’être au service des participants.

²⁴ La gestion du temps n’est pas la même en tous lieux. Il existe des communautés où les prières quotidiennes rythment la vie. Au moment de déterminer la gestion du temps, les animateurs ne devront pas imposer leur propre programme aux participants, mais devront plutôt faire preuve de souplesse et tenir compte des coutumes socioculturelles et religieuses locales.

MODULE 2 : VOIR MA RELATION AVEC LE MONDE SOUS UN ANGLE DIFFÉRENT

FONDEMENT

En situation de crise, les gens ont tendance à cultiver un sentiment de vengeance et à jeter l'opprobre sur ceux qui n'appartiennent pas à leur groupe identitaire. La combinaison de l'approche appréciative et des 3B aide les participants à imaginer une autre façon de percevoir les autres et de communiquer avec eux. Elle les amène à remettre en question leurs idées et attitudes préconçues, ce qui stimule la conscience de l'appréciation de la valeur des autres. Cette évolution peut transformer profondément la vie personnelle et communautaire. Elle va permettre aux participants d'accroître l'estime de soi, de se détacher de leurs préjugés, de leurs partis pris ou d'autres visions déformées du monde. Ainsi, ils seront prédisposés à interagir de façon plus productive avec les membres de leur propre groupe et les membres d'autres groupes. Lorsqu'ils auront terminé ce module, les participants auront expérimenté la puissance transformatrice de l'approche combinée 3B/4D dans la construction des relations humaines.

RÉSULTATS ATTENDUS

À la fin de ce module, les participants seront capables de :

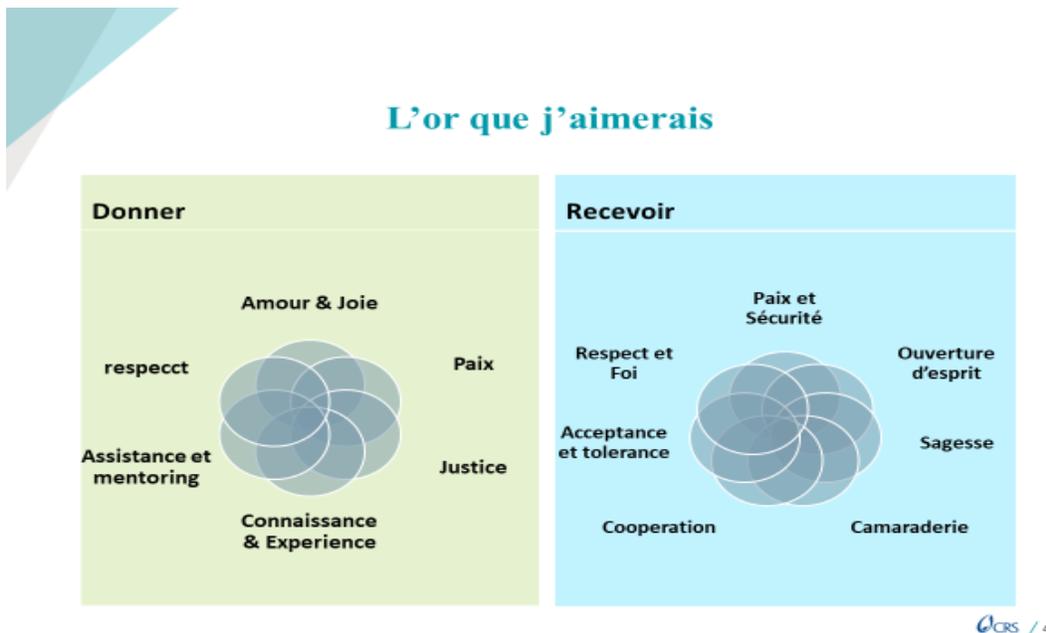
- décrire la logique du cadre intégré 3B/4D dans le processus du changement comportemental ;
- renforcer leur estime de soi et commencer à imaginer (à « rêver ») de l'améliorer les relations intrapersonnelles, interpersonnelles, intragroupes et intergroupes.



DURÉE APPROXIMATIVE :
3 heures 15

ÉTAPES

- Commencez par l'exercice « Donner et recevoir » (30 minutes).



- Demandez aux participants de s'asseoir par petits groupes de six tout au plus.
- Demandez à chaque participant d'écrire dans son carnet trois choses qu'il aimerait donner aux autres et trois choses qu'il aimerait recevoir des autres, d'interchanger avec les membres de leur groupe et de s'entendre sur ce qui suit :
 - les trois principales choses que le groupe aimerait donner à quelqu'un ;

- les trois principales choses qu'ils aimeraient recevoir des autres.
- Instruisez à chaque groupe d'écrire chacune des idées retenues sur une fiche distincte.
- Ramenez les participants ensemble.
 - Animer un processus de consolidation des fiches en mettant ensemble les fiches présentant des réponses semblables
 - Hiérarchisez les priorités des réponses en fonction du nombre de fiches de chaque paquet.
 - Demandez aux participants de discuter sur les principaux enseignements tirés des exercices.
- Mettez en évidence que la tendance à donner ou à recevoir quelque chose de positif peut contraster avec le vécu de la vie quotidienne.
 - Précisez que l'atelier n'est pas une formation faite pour enrichir les connaissances des participants, mais un processus pour aider les participants à entreprendre un « voyage de la tête au cœur » qui, selon le vénérable François-Xavier Nguyen Van Thuan, est « le plus long voyage de notre vie ».²⁵
 - Racontez la fable des trois experts en édification de la paix qui prient pour la paix dans le monde (allez à SD 6 pour voir la 1^{re} fable).
 - En règle générale, les participants rient lorsqu'on leur raconte cette fable. Expliquez-leur que celle-ci nous parle à nous-mêmes :
 - La plupart du temps, nous connaissons les bonnes valeurs et les bons principes, mais le principal défi réside dans notre capacité limitée à transférer ces connaissances de notre tête à notre cœur, à les « ressentir » et à les mettre en pratique dans notre vie quotidienne.
 - Nous prêchons pour la plupart d'entre nous la paix et la justice, mais nous ne cessons de porter atteinte à la dignité des autres ou de rejeter ceux qui n'ont pas les mêmes croyances que les nôtres.
 - Présentez l'approche 3B/4D comme étant une voie permettant ce **voyage de la tête au cœur**, car elle aide les participants à réfléchir à la meilleure façon de mettre en pratique leur pensée positive pour améliorer l'harmonie sociale (allez à SD 7 pour voir l'origine et la structure des 3B/4D).

■ Introduire les 4D de l'approche valorisante (45 min)

- Expliquez l'approche en présentant des exemples d'approche valorisante (allez à SD 8 pour voir des exemples d'AV) ou en contant une histoire personnelle pertinente.
- Distribuez les citations pour approfondir la compréhension de l'AV et demandez à chaque table d'y réfléchir (allez à SD 5 pour voir les citations suggérées).
- Demandez aux participants de :
 - choisir une phrase qui parle le plus au groupe et de l'illustrer par une histoire tirée de leurs propres expériences ;
 - penser à une ou deux questions fondamentales que chaque groupe voudra aborder avec le groupe en son entier et de les écrire.
- Animez les échanges au sein du groupe en son entier en demandant à chaque groupe de présenter les résultats de ses réflexions et de répondre aux questions.
- Concluez en montrant cette diapositive présentant les 4D de l'AV.



²⁵ Le cheminement de la tête au cœur nous vient du Vénérable François-Xavier Nguyen Van THUAN, président du Conseil pontifical Justice et Paix de 1994 à 2002. Il a illustré la difficulté de ce cheminement dans la fable des trois experts de l'édification de la paix qui prient pour la paix, rapporté dans SD 6, p. 38.

■ Introduire l'approche des 3B (60 min)

- Décrivez les 3B en vous référant à la description de l'encadré 1 (voir p.7).
- Projetez la diapositive sur les 3B (voir SD.7B)
- Lancez une discussion pour faire comprendre chaque B et l'utilité des 3B en tant que méthode transformatrice stimulant le changement à tous les niveaux, en commençant par la transformation de soi.
- Approfondissez l'apprentissage à l'aide d'une application pratique des 3B sur la gestion des conflits fonciers à Mindanao, aux Philippines (allez au SD.9 pour voir l'étude de cas).
- Organisez les groupes pour chacun des trois « B ou liens » et demandez à chaque groupe de :
 - se concentrer principalement sur le B qui leur a été assigné dans l'étude de cas ;
 - découvrir et de décrire la façon dont le B est appliqué ;
 - discuter sur la façon dont leur B peut être adapté à leur contexte, en mettant l'accent sur les leçons apprises et les difficultés qu'ils envisagent.
- Organisez des échanges d'idées en créant une sorte de balade en galerie.
 - Invitez chaque groupe à afficher les résultats de ses réflexions au mur.
 - Demandez à chacun des groupes de passer d'une réflexion à l'autre, d'observer les présentations et de poser des questions pour pouvoir leur permettre de bien comprendre ce que les autres ont présenté.
- Concluez par une gestuelle des 3B.
- Reportez-vous à l'image dans le diagramme 1, p 7 pour inviter les participants à :
 - croiser les bras au-dessus de leur cœur en serrant leurs épaules opposées avec les mains, comme s'ils se donnaient eux-mêmes une accolade pour exprimer les *Binding* (liens intrapersonnels) ;
 - tendre leurs bras vers le participant se trouvant à sa gauche et vers celui se trouvant à sa droite, ils pourront soit se tenir par la main soit placer leurs bras sur les épaules des voisins pour exprimer les *Bonding* (liens intragroupes) ;
 - tendre la main vers d'autres dans la salle ou dans le cercle, en levant les bras suffisamment hauts pour qu'ils puissent toucher la personne qui se trouve devant eux pour exprimer les *Bridging* (liens intergroupes).
- Répétez cette opération trois fois ou plus pour que les participants puissent se rappeler des 3B.

■ Introduire le cadre intégré des 3B/4D (30 min)

- Rappelez que :
 - l'objectif de l'AV est de créer une vision positive et régénérative ;
 - l'objectif des 3B est de stimuler le changement de comportement à trois niveaux (personnel, intragroupe, intergroupes).
 - La spécificité des 3B/4D c'est combinaison des deux approches ci-dessus.
- Présentez le cadre intégré 3B/4D²⁶ :
 - Concentrez-vous sur la diapositive montrant le cadre intégré 3B/4D dans le PowerPoint sur les 3B/4D (voir SD.7).
 - Lancez une courte séance de questions-réponses afin d'apporter des éclaircissements nécessaires.

■ Appropriation de la méthodologie (30 min).

- Organisez une réflexion en gardant les participants assis selon les mêmes petits groupes que précédemment.
- Distribuez aux participants le polycopié de la diapositive PowerPoint ci-dessus sur l'approche 3B/4D de la cohésion sociale.

²⁶ En suivant le même processus que l'étude de cas précédente, l'exploration de l'étude de cas sur la RCA pourra constituer une alternative (voir SD 10)

- En premier lieu, demandez-leur de considérer la méthodologie chacun de leur côté, puis de poser les questions suivantes dans leur groupe :
 - Qu'est-ce que vous trouvez de nouveau dans cette approche ?
 - Quelles difficultés envisagez-vous pour sa mise en œuvre ?
- Organisez des échanges sur ces deux questions en séance plénière.
 - Réfléchissez sur les difficultés et tentez de les résoudre ensemble pour rendre l'approche efficace et efficiente.
 - Notez toute idée qui pourrait aider les participants à maîtriser l'approche sur le tableau à feuilles mobiles.
 - Profitez de l'occasion pour attirer leur attention sur la valeur ajoutée de la combinaison des approches 3B/4D.
 - La combinaison de ces méthodologies permet aux participants de voir au-delà de leur situation, même s'ils vivent des contextes très conflictuels.
 - En découvrant « leur mine d'or intérieure », les participants ont plus de facilité à concevoir un avenir plus cohérent.
- Concluez cet exercice en soulignant que l'on va commencer le cheminement de la tête au cœur par une gestuelle qui combine celle des 3B avec des mouvements rappelant les 4D.
 - Invitez-les se rappeler de la gestuelle des 3B et à la répéter en entier la première fois.
 - Ensuite, demandez de reprendre la gestuelle des 3B dans un plus grand cercle et, après chaque B, s'arrêter pour ajouter un mouvement rappelant les D tels :
 - Ouvrir grand les yeux et la bouche pour Découvrir (Discovery).
 - Fermer les yeux et pencher la tête vers le côté gauche pour Rêver (Dreaming).
 - Marcher vers le centre pour Concevoir (Design) : 1 petit pas pour les liens intrapersonnels (Binding), 1 deuxième petit pas qui les rapproche du centre.
 - A Bridging final, joindre les mains pour former un pont en signe de réalisation (Delivery).
 - Rendez cet exercice animé et amusant.
- Lorsque les participants auront à peu près maîtrisé les gestes convenus se rapportant aux 3B/4D, stimulez-les en leur demandant de faire l'exercice « Faites ce que je dis, pas ce que je fais »
 - Expliquer le processus.
 - Présentez les mouvements suivants correspondant aux différents gestes :
 - « Ba » : vous devez baisser les bras.
 - « Badou » : vous devez tendre les mains devant vous.
 - « Badou-Badou » : vous devez lever les bras.
 - Les participants devront vous observer et bouger les bras en fonction de ce que vous leur dites, pas de ce que vous faites. Demandez-leur :
 - de faire ce que vous dites, pas ce que vous faites ;
 - de vous regarder faire.
 - Commencez cette activité stimulante
 - Demandez à tous les participants de se lever et de faire ce que vous dites
 - Dites « Ba », « Badou » ou « Badou-badou », vos gestes ne devant pas correspondre à ce que vous avez dit.
 - Invitez tous ceux qui se sont trompés de geste à s'asseoir.
 - Répétez l'exercice plusieurs fois et augmentez progressivement la vitesse.
 - Terminez en félicitant tout d'abord les finalistes, puis tous les participants.

NOTES À L'USAGE DE L'ANIMATEUR

- Lorsque vous présenterez la méthodologie, vous devrez être bien préparé et créatif, afin que les participants puissent se sentir à l'aise et enthousiastes à son sujet. Vous n'aurez peut-être pas besoin de suivre toutes les étapes, mais vous devrez vous assurer que les participants comprennent bien que l'atelier consiste à adopter une vision positive, de façon à explorer les moyens de bâtir une société plus soudée, en offrant des opportunités d'auto transformation ainsi que des interactions intra et intergroupes et des actions conjointes.
- Maintenez leur intérêt au moyen de fables²⁷ et d'exemples pour faciliter les transitions entre les séances. Vous pourrez également utiliser les gestes 3B/4D en tant qu'activité stimulante pendant le déroulement de l'atelier.
- Invitez les participants à montrer qu'ils apprécient les contributions de chaque groupe sous forme d'applaudissements ou d'une autre méthode convenue.
- Veillez à ce que les participants comprennent bien que la formation consiste en une application des 3B/4D visant à construire leur vision commune de la cohésion sociale dans leur communauté, à faire une analyse conjointe de leur contexte et à s'entendre sur les actions transformatrices à prendre.

« ... Les trois éléments (liens intrapersonnels, liens intragroupes, liens intergroupes) ne sont pas nécessairement séquentiels ou linéaires. Bien que le changement personnel permette de soutenir des efforts visant à renforcer la cohésion sociale au sein de groupes identitaires, les progrès dans la transformation personnelle ne précèdent pas toujours le travail intragroupe. De même, bien que l'amélioration de la compréhension intragroupe (liens intragroupes) soit souvent une étape préliminaire souhaitable avant l'engagement intergroupe (liens intergroupes), le processus n'est pas toujours linéaire. Il faudra parfois répéter les étapes et revenir en arrière ou sortir de la séquence logique. La souplesse et l'adaptation en fonction des conditions et des développements locaux sont des points cruciaux. »

Tiré de la note d'apprentissage de CRS : Advancing interreligious peacebuilding: emerging guidance based on experience (Promotion de l'édification de la paix interreligieuse : nouvelles orientations fondées sur l'expérience), p. 3.

²⁷ Voir des exemples de fables dans SD 68.

MODULE 3 : COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DES CONFLITS

FONDEMENT

« La façon dont vous percevez le conflit déterminera votre disposition et votre volonté de le résoudre. »²⁸ Ce module vise à encourager les participants à adopter une perception régénérative du conflit étant donné son potentiel de changement constructif en tant que chose naturelle, normale et neutre. Pris de façon objective, le conflit peut inspirer l'action pour prévenir l'escalade des désaccords en violence. En effet, une analyse et une compréhension appropriées de la dynamique des conflits peuvent conduire à une cohésion sociale plus forte et contribuer au développement humain intégral.²⁹

RÉSULTATS ATTENDUS

Lorsqu'ils auront terminé ce module, les participants seront capables de :

- faire la distinction entre conflit et violence ;
- voir le conflit comme un danger ou une opportunité, selon le point de vue où l'on se place ;
- décrire la dynamique des conflits dans leur pays sous un jour régénérant, qui fasse naître l'espoir et l'envie d'agir.



DURÉE APPROXIMATIVE :
3 heures 15

ÉTAPES

- Compréhension des conflits (45 min).
 - Examinez la perception du conflit chez les participants.
 - Demandez aux participants de dire spontanément ce qu'ils pensent lorsqu'ils entendent des gens parler de conflit.
 - Écrivez toutes les réponses sur un tableau à feuilles mobiles (en général, les réponses reflèteront surtout la dimension négative du conflit).
 - Établissez une vision neutre commune du conflit.
 - Remettez à tous les participants ces dessins illustrant un conflit.
 - Demandez aux membres de chaque table de décrire et de commenter ce qu'ils voient dans ces dessins.
 - Demandez aux groupes de choisir parmi les paires, celles qui représentent le conflit.
 - À la fin de la discussion de groupe, divisez les participants selon leurs points de vue.



Comme l'eau, le conflit est sans saveur et sans couleur. Si nous ajoutons du sucre, il peut devenir sucré. Si nous ajoutons du poivre, il deviendra très épicé. Il peut également changer de couleur (par exemple, en rouge ou vert) selon ce que nous versons dedans. Comme l'eau, le conflit deviendra « doux » ou « amer » selon ce que nous déciderons de faire lorsque cela se produira.

COMMENTAIRES D'UN PARTICIPANT À UN ATELIER AU TOGO.

²⁸ Dr Maureen T. Mulroy. *Conflict: Danger or Opportunity*. (Le conflit : menace ou opportunité ?) Université du Connecticut, Storrs.

²⁹ Enraciné dans l'enseignement catholique, le développement humain intégral est le développement holistique de la personne humaine qui considère tous les aspects de la vie. Pour Catholic Relief Services, c'est un cadre qui est utilisé pour « l'épanouissement de toute la personne et de chaque personne », comme l'indiquent les Principes fondamentaux de l'édification de la paix, p. 16.

- Demandez aux membres de chaque groupe de présenter leurs arguments et d'essayer de convaincre les autres de se joindre à leur groupe.
 - Organisez une discussion entre ces groupes pour qu'ils débattent sur leurs positions.
 - Invitez les participants à partager leurs interprétations des dessins en séance plénière.
 - Débattre sur les points suivants :
 - La différence entre conflit et violence.³⁰
 - Le conflit comme étant quelque chose de naturel, normal et neutre.
- Illustrez la double perception du conflit en cartographiant la paix dans le monde (30 min).
- Reportez-vous à l'actualisation de l'Indice de paix mondiale³¹ et présentez les contenus suivants :
 - une fiche de pays à risque ;
 - le baromètre de la paix ;
 - les indices de développement humain.
 - Demandez aux participants d'identifier les pays qui ont récemment connu des conflits violents et discutez sur les raisons de ces conflits.
 - Invitez ensuite les participants à se concentrer sur leur continent au sein de leurs groupes, et surtout sur un ou deux pays qui se sont remis d'un conflit violent :
 - Qu'est-ce qui a mené à l'escalade des conflits et à la violence ?
 - Qu'est-ce qui a entraîné une diminution ou une cessation de la violence ?
 - Organisez une séance plénière pour échanger les principales conclusions des groupes.
 - À travers des discussions, insistez sur le fait qu'un conflit dégénère en violence à cause d'approches négatives. Faites remarquer que les approches positives ont le potentiel de transformer les conflits en une opportunité de reconstruire une paix durable et des sociétés socialement unies.
- Application de la nouvelle perception des conflits à notre contexte en utilisant la métaphore du feu (90 min).³²
- Expliquez aux participants...
 - qu'ils vont devoir recueillir des matériaux pour allumer un feu à l'extérieur ;
 - et qu'après cette activité, ils discuteront sur la dynamique des conflits dans leur communauté.
 - Amenez les participants à l'extérieur.
 - Veillez à ce qu'un participant au moins ait des allumettes (avant le début de l'exercice, l'animateur devra peut-être fournir des allumettes à au moins un participant).
 - Demandez à chaque participant d'aller chercher des bouts de bois et d'autres matériaux disponibles localement utilisés pour allumer un feu : de l'herbe sèche et des petites brindilles, par exemple.
 - Invitez-les à rassembler tous les matériaux recueillis sur l'emplacement préalablement désigné pour faire le feu de camp.

LE CONFLIT EST :

Naturel : Il fait partie de notre vie quotidienne parce qu'il découle de confrontations inévitables entre valeurs et intérêts divergents détenus par des gens qui interagissent dans des espaces différents.

Normal : C'est un désaccord habituel ou une tension dynamique qui peut mener soit à la violence, soit à l'amélioration des relations personnelles ou sociales.

Neutre : Il s'agit simplement d'un désaccord ou d'une lutte entre des personnes ayant des besoins, des idéologies ou des cultures différents qui pourront être constructifs ou destructeurs selon la façon dont on les aborde.

³⁰ « Bien que les deux termes soient liés, il existe une distinction entre conflit et violence. [Alors que le conflit est naturel, normal et neutre] La violence est toujours destructrice. La violence peut être une réponse au conflit (l'utilisation de la violence pour régler le conflit), mais peut être également une cause (la violence structurelle et culturelle p. ex.) et un effet du conflit (lorsque le conflit mène à la violence p. ex.). » Principes fondamentaux de l'édification de la paix, p. 23.

³¹ Chaque année, l'Institut pour l'économie et la paix publie une mise à jour de l'Indice mondial de la paix. Reportez-vous à la version la plus récente disponible en ligne. Pour 2022, vous pouvez la trouver sur : <http://visionofhumanity.org/resources>.

³² L'enquête a classé la métaphore du feu extérieur comme l'un des meilleurs exercices transformateurs. Dans le manuel précédent, la version PowerPoint, qui est généralement une présentation et une discussion, était la méthode principale d'exécution et l'exercice en plein air était proposé comme approche de rechange.

- Demandez aux participants de faire un cercle autour du foyer contenant les matériaux qu'ils ont rassemblés. Avertissez-les de ne pas s'approcher.
- Demandez aux participants qui ont des allumettes de commencer à allumer le feu.
 - Rappelez aux participants qu'ils doivent observer tout ce qui se passe.
 - À la fin de l'activité, demandez aux participants de commenter l'exercice.
 - Faites un compte rendu de l'exercice pour aider les participants à reconnaître les cinq étapes du conflit (allez à SD 11 pour voir la métaphore du feu illustrant les étapes du conflit).



Exercice du feu en Gambie exécuté par des membres de l'Assemblée nationale gambienne.

- Ramenez les participants à l'intérieur et demandez-leur de rejoindre leur groupe.
 - Renvoyez-les aux cinq étapes de la dynamique des conflits (voir SD 11) et demandez aux groupes de faire ce qui suit :
 - réfléchir à leur contexte et identifier le stade du conflit dans lequel se trouve leur pays ;
 - développer des arguments pour justifier leur choix.
 - Organisez des présentations en séance plénière en procédant étape par étape pour que chaque groupe puisse indiquer les raisons de son choix du positionnement de son pays au stade qu'il aura choisi et non à d'autres stades.
 - Optionnel : Organisez un débat entre différentes positions pour approfondir et contextualiser l'analyse de la dynamique des conflits.
- Exploitez la présentation ou le débat pour faire comprendre que, même lorsqu'on analyse le même conflit, les perceptions des différents groupes de personnes concernant la dynamique du conflit dans ce même contexte varieront. Établir un consensus pour arriver à une compréhension contextuellement représentative de la dynamique des conflits.
- Utiliser un quiz (allez à SD 12 pour voir le quiz suggéré) pour corriger les connaissances sur l'approche 3B/4D et la perception de la dynamique des conflits (30 min).
 - Travail en groupe :
 - Distribuez le quiz et demandez à chaque personne de répondre à chaque question par « Vrai » ou « Faux ».
 - Demandez ensuite aux membres de chaque groupe de table de discuter sur leurs réponses et de s'entendre sur une réponse commune pour chaque question.
 - Présentez les résultats au groupe en plénière.
 - Fournissez à chaque table un moyen d'indiquer ses réponses (une couleur ou un objet signifiant « Vrai », une autre signifiant « Faux », et un troisième qui signifie que les membres du groupe n'ont pas pu se mettre d'accord).
 - Lisez chaque question du quiz à voix haute, en demandant à chacune des tables d'indiquer ses réponses en brandissant la couleur ou l'objet désigné.
 - Après chaque réponse, demandez aux participants de justifier leurs choix.
 - Aider les participants à adopter à l'unanimité la bonne réponse à chaque question.

NOTE À L'USAGE DE L'ANIMATEUR

- Concernant les dessins, veuillez attirer l'attention sur la solidité de la corde, qui symbolise le lien indestructible entre les citoyens. Le lien (à savoir, la corde) est tendu ou confortablement relâché selon leur niveau de désaccord ou de coopération. Faites également remarquer les touffes d'herbe situées de chaque côté du dessin, elles représentent les intérêts conflictuels qui donnent d'abord lieu à un conflit latent, mais qui devient ouvert et dévastateur lorsque chacun tire fortement sur la corde dans des directions opposées pour répondre à ses propres intérêts et besoins. Assurez-vous que les participants comprennent qu'à mesure que les désaccords entre les parties s'accroissent, la crise s'aggrave, alors qu'à l'inverse, la coopération offre la possibilité d'établir de bonnes relations et de développer une nation unifiée. Soulignez que même si la négociation permet de réduire ou de mettre fin à la violence, le conflit peut se poursuivre de façon non destructive puisqu'il est naturel, normal et neutre.
- Pendant la recherche cartographique, assurez-vous que les participants identifient les pays où la polarisation, la violence récurrente et la mauvaise gouvernance continuent de mettre la vie des citoyens en danger. Cependant, invitez également les participants à trouver des exemples de pays qui ont trouvé des moyens de contenir et d'atténuer la violence.
- Pour ce qui est de la métaphore du feu, aidez les participants à s'entendre sur le stade du conflit dans lequel se trouve leur pays, tout en demeurant sensibles aux autres stades.³³ Enfin, soulignez le rôle de l'histoire, des préjugés et de l'inégalité dans la dynamique des conflits.
- Le quiz est optionnel et peut être utilisé pour évaluer et renforcer la compréhension de l'approche 3B/4D et de la dynamique des conflits.

³³ S'il existe des conflits simultanés dans différentes parties du pays, les participants pourront choisir un conflit particulier et remplacer « pays » par « communauté », « ville », « région », « province », etc., selon ce qui convient.

MODULE 4 : PARTICIPER LA TRANSFORMATION DES CONFLITS

FONDEMENT

Des changements positifs dans les croyances et les attitudes créent un sentiment d'utilité qui motive, habilite et prépare les gens à agir. En terminant le module précédent, les participants auront pu réexaminer leurs perceptions des conflits et réfléchir aux façons de les résoudre. Le module 4 aidera les participants à renforcer leur action et à prendre conscience de l'importance de leur implication personnelle en faveur de la cohésion sociale. Ils exploreront les moyens d'aborder les conflits et de s'entendre sur ceux qui contribuent le mieux à la cohésion sociale.

RÉSULTATS ATTENDUS

Lorsqu'ils auront terminé ce module, les participants pourront :

- comprendre l'importance de l'engagement personnel dans la construction de la cohésion sociale ;
- renforcer leur engagement personnel en faveur de la cohésion sociale ;
- donner la priorité aux attitudes positives face aux conflits.



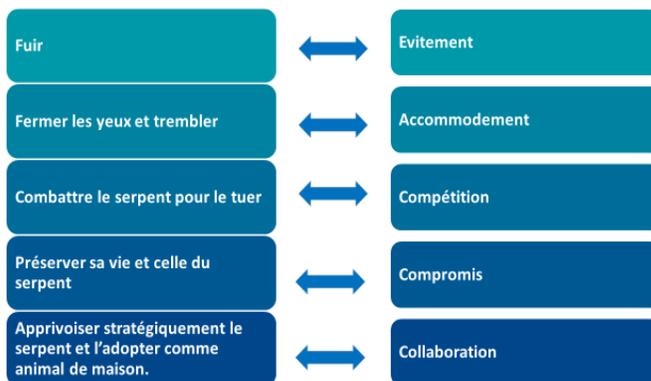
DURÉE APPROXIMATIVE :

3 heures 30

ÉTAPES

- Stimulation de l'engagement personnel dans la recherche de la cohésion sociale (60 min).
 - Demandez aux participants de réfléchir de façon approfondie sur leur participation à cet atelier, puis de faire part de leurs motivations à sacrifier d'autres engagements pour assister aux séances de formation.
 - Invitez chaque groupe à dresser une liste des principales motivations de ses membres.
 - Présentez les diapositives PowerPoint sur les engagements personnels (voir SD 13), que vous ferez suivre d'une brève discussion.
 - Invitez chaque groupe à revoir sa liste de motivations et à inclure les enseignements tirés de la présentation et des discussions, puis à convenir d'un nombre fixé (entre trois et quatre) de motivations principales.
 - Consolidez les listes de motivations en séance plénière.
- Identification des attitudes favorables à la cohésion sociale (60 min).
 - Demandez aux participants quelle serait leur réaction si un serpent entrait soudainement dans la pièce.
 - Donnez aux participants l'occasion d'exprimer leurs émotions.
 - Comparez leurs émotions avec l'attitude de quelqu'un qui sait apprivoiser avec tact et en connaissance de cause un animal dangereux.
 - Présentez les diapositives sur la façon dont vous pouvez modeler votre attitude à l'égard des conflits.
 - Commencez une brève séance de questions-réponses afin d'apporter des éclaircissements.
 - Distribuez le photocopié et les images exprimant les positions face au conflit.

Reactions face au serpent vs Attitudes face au conflit

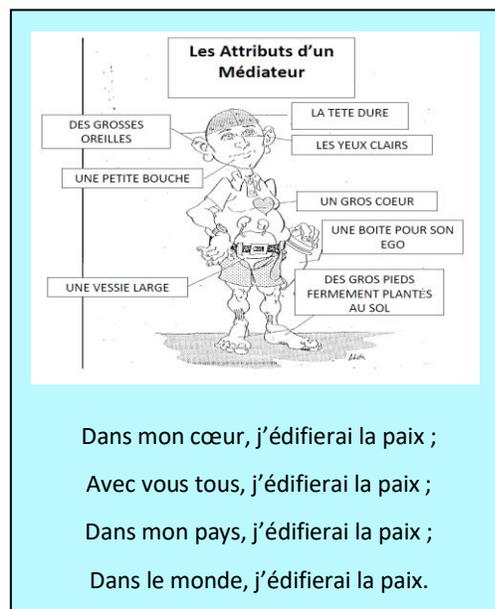


CCS / 1

- Invitez le groupe à faire correspondre les images avec les positions.
 - Dégager un consensus sur les correspondances en séance plénière.
- Afficher les images³⁴ dans différents coins de la salle (allez à SD 14 pour voir les images suggérées).
 - Demandez aux participants de se déplacer et se tenir à côté de l'image qui représente la position qu'ils ont le plus tendance à adopter face à un conflit.
 - Donnez la parole à quelques volontaires à expliquer pourquoi ils ont tendance à adopter la position qu'ils ont choisie.
 - Soulignez les avantages et les inconvénients de chaque position choisie.
 - Invitez les participants à se déplacer et à se tenir à côté de l'image qu'ils pensent être la meilleure position face à un conflit.
 - Si le consensus n'est pas atteint, débattre sur les différentes positions.
 - Conclure le débat en attirant l'attention sur la meilleure position à adopter face à un conflit et en veillant à ce que les participants comprennent bien à quel point la collaboration est utile pour atteindre la cohésion sociale.

■ Préparation à l'action (90 min).

- Surmonter notre peur.³⁵
 - Organisez une séance de réflexion sur la façon dont la peur peut nous empêcher de nous engager dans la cohésion sociale.
 - Lancez des discussions en petits groupes sur la façon de surmonter cette peur.
 - Faites une brève présentation sur la façon de surmonter la peur (voir SD 15).
 - En se basant sur les discussions de groupes et sur la présentation, demandez aux participants de s'entendre sur trois actions fondamentales à faire pour surmonter la peur qui nous empêche de nous engager efficacement dans la promotion de la cohésion sociale.
 - Concluez avec l'activité « Changer de chaîne » (allez à SD 16 pour voir l'activité).
- Ayez l'air et comportez-vous comme un médiateur.
 - Présentez le dessin illustrant les qualités d'un médiateur et donnez aux participants la possibilité de formuler des commentaires.
 - Menez des discussions de groupe sur les principaux attributs d'un médiateur.
 - Tenez une séance plénière sur les principales leçons apprises.
 - Terminez avec un chant d'engagement pour la paix.
- Renforcez le sens de la responsabilité personnelle dans la recherche de la cohésion sociale.
 - Présentez le quiz (allez à SD 17 pour voir les énoncés) en expliquant que les participants devront choisir l'une des positions suivantes pour chacun des énoncés que vous allez lire.
 - Je suis d'accord.
 - Je ne peux pas me décider.
 - Je ne suis pas d'accord.
 - Lisez chaque énoncé et donnez aux participants le temps de réfléchir et de choisir leurs réponses.



³⁴ Les images utilisées pour exprimer différentes positions face à un conflit peuvent varier selon la culture et l'environnement des participants. Veillez à ce que les illustrations utilisées soient pertinentes par rapport à tous les participants et qu'elles n'offensent ni leurs cultures ni leurs religions.

³⁵ Cette séance s'inspire de Chanter pour les lions, accessible à l'adresse suivante : <https://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/singing-lions>

- Après chaque déclaration, demandez aux participants de se regrouper en fonction de la position qu'ils auront prise et d'organiser un mini-débat pour établir un consensus.
- Soulignez la responsabilité personnelle de chacun dans la construction de la cohésion sociale.
- Cette activité étant terminée, demandez aux participants de rejoindre leurs petits groupes et d'identifier trois ou quatre rôles que chacun d'entre eux devra personnellement jouer pour contribuer à la cohésion sociale.
- Consolidez la liste en séance plénière.

NOTE À L'USAGE DE L'ANIMATEUR

- Concernant l'incitation à l'engagement personnel :
 - Veillez à ce que les participants comprennent bien qu'en changeant notre façon de penser, nous pouvons changer nos sentiments et agir différemment.
 - Mettez l'accent sur la diversité des points de vue à l'égard des conflits et des méthodes de gestion.
 - Insistez sur l'importance de la personnalité, des antécédents personnels, des croyances et des perceptions de la réalité.
 - Veillez à ce que les participants comprennent bien la position du dresseur de serpent, qui adopte des méthodes appropriées pour affronter le serpent et comment une approche valorisante pourrait transformer le conflit en une opportunité.
- Pour ce qui est de se préparer à s'impliquer :
 - Veillez à ce que les participants comprennent clairement qu'ils ont le pouvoir d'agir et qu'ils peuvent changer leur façon de penser ou de ressentir les événements ; ils peuvent devenir des médiateurs.
 - En discutant sur le dernier énoncé du quiz, mettez l'accent sur la responsabilité commune qu'ont les participants de renforcer la cohésion sociale.
 - Demandez aux participants de reconnaître que chacun doit jouer son rôle et qu'ensemble, ils constituent la solution.
- Concluez par une « récapitulation » qui passe brièvement en revue et résume ce que le chapitre 1 vise à faire, afin de rafraîchir la mémoire des participants et leur faire comprendre la façon dont les quatre modules fonctionnent ensemble.

CHAPITRE 1 : SUPPORTS DIDACTIQUES

SD 1 : EXEMPLES D'EXERCICES DE RESPIRATION

- Exercice de respiration « de la pompe à eau ». RESPIREZ ! Dans cet exercice, vous êtes comme une pompe à eau. Pliez les bras, les mains aux épaules, les poings serrés tournés vers l'avant. Inspirez, poussez les bras au-dessus de votre tête, les poings en l'air. Expirez, ramenez les poings à hauteur des épaules, en disant « Ho ! ». Faites-le trois fois rapidement et vous vous sentirez à nouveau plein d'énergie.
- Exercice de respiration « du ventre plein ». RESPIREZ ! Placez vos deux mains sous votre nombril. Quand vous inspirez, sentez votre ventre gonfler et grossir. Quand vous expirez, sentez votre ventre se dégonfler et s'aplatir. Effectuez cet exercice trois fois. Dites en vous-mêmes : « ventre PLEIN ! » lorsque vous inspirez, et « ventre VIDE ! » lorsque vous expirez. Sentez vos pieds sur le sol. Sentez votre souffle dans votre ventre. Comment vous sentez-vous ?
- Exercice de respiration profonde. RESPIREZ ! Inspirez profondément (comptez jusqu'à 3), puis expirez lentement comme si vous souffliez dans une paille ou comme si vous siffiez en silence (comptez jusqu'à 4). On va le refaire. Sentez vos pieds sur le sol, inspirez profondément (comptez jusqu'à 3), puis expirez lentement (comptez jusqu'à 4). Concentrez-vous bien sur votre lente expiration. Comment vous sentez-vous ?

Tiré de Chanter pour les lions de Jonathan Brakarsh, avec Lucy Y. Steinitz, 2017, accessible sur <https://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/singing-lions>

SD 2 : EXERCICES ILLUSTRATIFS INSPIRÉS DES BANS SCOUTS POUR BRISER LA GLACE

- Exercice consistant à taper des mains pour l'échauffement des participants :
 - Demandez aux participants de s'échauffer en se frottant les mains. Au signal, ils se tapent dans les mains tous en même temps. Ils peuvent le faire une fois, deux fois ou plus selon l'humeur.
- Exercice de plongée :
 - La main droite du meneur représente un poisson. Le meneur tend son bras gauche, coude plié à 90 degrés, et le maintien face à sa poitrine, pour représenter la surface du lac. Au-dessus du bras, le poisson est hors de l'eau, en dessous du bras, le poisson est dans l'eau. Le meneur fait des gestes avec sa main pour mimer un poisson plongeur. Lorsque le poisson est hors de l'eau (au-dessus du bras, à savoir, de « la surface du lac »), tous les participants frappent dans leurs mains. Les participants frapperont de plus en plus vite, en fonction de la vitesse à laquelle le poisson apparaîtra au-dessus de la « surface du lac ».
- Boxer's exercise
 - The boxer is at the center and to every punch he/she gives, all strike hands—faster and faster following the speed of the punches and they all finish with applause.

Mon arbre de vie

Feuilles : Mes talents, mes compétences et mes réalisations

Branches : Mes espoirs et mes souhaits

Fruits : Ce qui est bon dans ma vie aujourd'hui

Insectes nuisibles : Ce qui m'empêche de concrétiser mes espoirs

Les moments difficiles dans ma vie

Les bons moments dans ma vie

Racines : D'où je viens, ceux qui ont alimenté ma vie

SD 4 : EXEMPLE D'APERÇU D'UN ATELIER 3B/4D POUR UN GROUPE IDENTITAIRE

1 ^{er} jour		
Chapitre 1 — Liens intrapersonnels : Changer ma façon de voir les gens et les choses		
Modules	Objectifs	Activités
Module 1 : Découvrir le meilleur en chacun de nous.	Les participants vont pouvoir identifier les valeurs personnelles qui favorisent la cohésion sociale.	Début de la formation (15 min). <ul style="list-style-type: none"> ■ Cérémonie d'ouverture par les organisateurs. ■ Briser la glace avec une histoire de l'animateur.
		Découvrez l'or dans la salle (75 min). <ul style="list-style-type: none"> ■ Présentations participatives par les participants. ■ Approfondissement de notre découverte sur nous-mêmes en dessinant l'arbre de vie.
		Pause-café
Module 2 : Voir ma relation avec le monde sous un angle différent	Les participants vont acquérir une meilleure estime de soi pour mieux interagir avec les autres.	Compréhension de l'approche 3B/4D (45 min) <ul style="list-style-type: none"> ■ Introduction à l'exercice Donner et recevoir. ■ Brève présentation PowerPoint sur l'approche 3B/4D. ■ Discussion en petits groupes suivie d'échanges en séance plénière.
Module 3 : Compréhension de la dynamique des conflits	Les participants vont pouvoir décrire la dynamique des conflits dans la communauté à travers de nouvelles perspectives.	Compréhension de la dynamique de conflit à travers la perspective des 3B/4D (30 min). <ul style="list-style-type: none"> ■ Discussion sur l'image illustrant la dynamique de conflit. ■ Exploration de la discussion pour expliquer les 3N du conflit.
		Description des étapes du conflit dans la communauté (75 min). <ul style="list-style-type: none"> ■ Exercice en extérieur sur la métaphore du feu. ■ En fonction de l'exercice, discussions sur le stade de conflit du pays.
		Pause-repas
Module 4 : Implication dans la transformation des conflits.	Les participants vont pouvoir exprimer leur motivation personnelle concernant la cohésion sociale.	Principaux facteurs de motivation à s'impliquer dans la cohésion sociale (45 min). <ul style="list-style-type: none"> ■ Remue-méninges sur l'importance de promouvoir la cohésion sociale. ■ Brève présentation de nos principales motivations ■ Par petits groupes : quatre principales motivations, puis consolidation en séance plénière
		Pause de l'après-midi (15 min)
		Comment puis-je le mieux contribuer à la cohésion sociale ? (90 min) <ul style="list-style-type: none"> ■ S'entendre sur la meilleure attitude face aux conflits ■ Surmontant la peur. ■ Réflexion sur le portrait du médiateur
Clôture de la première journée		

2^E JOUR		
Chapitre 2 — Liens intragroupes : Changer l'attitude de mon groupe d'appartenance		
Modules	Objectifs	Activités
		Introduction au 2 ^e jour (30 min)
Module 5 : Construction d'un rêve commun de cohésion sociale dans les zones cibles du projet	Les participants vont développer une vision commune de la cohésion sociale pour les zones cibles du projet.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement d'une vision commune de la cohésion sociale (90 min) ■ Vision individuelle. ■ Rédaction de la vision par petits groupes. ■ Consolidation du rêve dans une vision de chaque petit groupe. ■ Élaboration de la vision commune du groupe en son entier.
		Pause-café
		Adoption et célébration de la vision commune (30 min).
Module 6 : Production d'un baromètre de la cohésion sociale pour les participants	Les participants vont évaluer leurs perceptions de l'état de la cohésion sociale dans une zone désignée.	Appréciation par le groupe de l'état de cohésion sociale (60 min). <ul style="list-style-type: none"> ■ Présentation et modification de la grille d'évaluation. ■ Élaboration du baromètre de la cohésion sociale des participants.
		Pause-repas
		Adoption des résultats du baromètre (30 min).
Module 7 : Analyse conjointe des principaux facteurs et acteurs qui exercent une influence sur la cohésion sociale	Les participants vont répertorier les ressources, les facteurs et les acteurs qui influencent la cohésion sociale.	Évaluation du cheminement vers la vision (45 min). <ul style="list-style-type: none"> ■ Introduction au processus de conception. ■ Application d'outils pour répertorier les ressources, les facteurs et les acteurs.
		Pause de l'après-midi (15 min)
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Consolidation des résultats par un tour de la salle (60 min).
Fermeture du jour 2		

3^E JOUR		
Introduction au 3^e jour (15 min)		
Module 8 : Contribuer à la cohésion sociale en tant que groupe identitaire	Les participants vont pouvoir décrire des comportements qui facilitent la cohésion sociale.	Identification des capacités et des changements de comportement nécessaires pour la réalisation de la vision <ul style="list-style-type: none"> ■ Analyses FFOC des participants (45 min) ■ Cercle de confiance (60 min).
		Pause-café (30 min)
		Conception de feux de signalisation pour les participants, les acteurs influents et les membres de la communauté (60 min)
	Les participants vont rédiger un plan d'action pour promouvoir la cohésion dans leurs communautés.	Élaboration d'un plan d'action pour le groupe identitaire (30 min). <ul style="list-style-type: none"> ■ Présentation au groupe de travail.
		Pause-repas
		Travail de groupe : traduire les feux de signalisation en plan d'action (60 min).

		Pause de l'après-midi (15 min)
		Consolidation du plan d'action (60 min).
Clôture de l'atelier intragroupe 3B/4D		

Remarque :

- Avant de commencer l'atelier, veuillez consulter les organisateurs afin de :
 - recueillir des renseignements contextuels sur les participants pour adapter les outils en fonction de ce qu'ils sont ;
 - définir ensemble les buts de la formation, les objectifs contextualisés et un avant-projet de programme de l'atelier ;
 - vous mettre d'accord sur l'heure de début de l'atelier avec les participants.
- Pendant la séance d'introduction, demandez aux participants de s'approprier de l'emploi du temps final de l'atelier. Parvenir à un accord est le premier test de consensus qui devra prévaloir pendant la formation.

SD 5 : CITATIONS POUR APPROFONDIR LA COMPRÉHENSION DE L'APPROCHE VALORISANTE (AV)

- « Le processus de résolution des problèmes comprend traditionnellement :
 1. l'identification du problème;
 2. l'analyse des causes;
 3. la recherche de solutions rationnelles ;
 4. l'élaboration d'un plan d'action.

Le changement se produit à la suite d'un processus linéaire qui suppose que nous pouvons réparer un système humain, tout comme nous pourrions réparer notre voiture ou notre ordinateur. À l'inverse, l'hypothèse sous-jacente de l'AV est que « les organisations et les partenariats sont des solutions qu'il faut adopter ». Conçus pour être créatifs et innovants, les systèmes humains regorgent de solutions dans l'optique de l'AV. C'est leur diversité, leur multiplicité et leur mouvement en avant qu'il faut mettre en avant et sur lesquels il faut bâtir. » Extrait de CRS (2005) : *The Partnership Toolbox, A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue* (La boîte à outils du partenariat, Guide de l'animateur pour le dialogue de partenariat), p. 13, https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/partnership_toolbox.pdf

- « L'AV est un processus d'enquête qui s'efforce d'appréhender les facteurs qui donnent vie à un système vivant, et qui cherche à formuler les possibilités qui pourront mener vers un meilleur avenir. Plus qu'une méthode ou une technique, le mode d'approche valorisante est un moyen de vivre avec, d'être avec et de participer directement à la vie d'un système humain d'une manière qui oblige à se pencher sur les éléments essentiels et potentiels de l'existence organisationnelle qui génèrent une vie plus profonde ». David Cooperrider, cité dans *The Partnership Toolbox, A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue*, ibid.
- « Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes pour les envoyer chercher du bois, leur donner des ordres, et répartir le travail. Au contraire, fais naître dans leur cœur le désir de la mer. » Antoine de Saint-Exupéry, cité dans *The Partnership Toolbox, A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue*, ibid.
- L'AV est génératrice, comme le montre Gervase R. Bushe : « C'est la quête de nouvelles idées, images, théories et de nouveaux modèles qui libèrent nos aspirations collectives, transforme la construction sociale de la réalité et, ce faisant, rend possible des décisions et des actions qui n'étaient pas possibles ou qui ne nous étaient pas venues à l'esprit auparavant. Lorsqu'elle réussit, l'AV génère des actions spontanées, non supervisées, individuelles, collectives et organisationnelles qui mènent vers un meilleur avenir. » Gervase R. Bushe, *Appreciative Inquiry Is Not (Just) About The Positive* (L'approche valorisante ne porte pas [seulement] sur ce qui est positif), *OD Practitioner*, vol. 39, no 4, p. 30 à 35, 2007.

SD 6 : EXEMPLES D'HISTOIRES STIMULANTES

- **Des experts en édification de la paix priant pour la paix dans le monde** : Un jour, trois experts qui maîtrisaient tous les principes et les fondements de l'édification de la paix se sont adressés à Dieu pour demander la paix. Le premier était catholique. Il dit : « Oh ! Seigneur, votre monde est perturbé par les protestants. Si vous pouviez tous les faire disparaître, votre monde serait très paisible. » Le second était protestant. Il dit : « Oh ! Dieu très sacré, depuis que nous avons découvert la vérité, nous avons demandé aux catholiques de nous suivre. Au lieu de cela, ils vont à gauche quand nous disons « à droite », et ils vont à droite quand nous disons « à gauche ». Faire disparaître les catholiques apportera la paix dans le monde. » Le troisième était un musulman qui demanda simplement au Dieu tout-puissant de répondre positivement aux demandes des deux autres, car ainsi le monde sera très paisible.
- **Deux parlementaires africains à Paris** : Arrivé à Paris pour la première fois, un parlementaire africain a été invité à un dîner officiel avec un de ses collègues habitué à la nourriture européenne. Les organisateurs les ont bien reçus et les ont honorés en les faisant asseoir aux deux extrémités d'une grande table. Lorsque les serveurs ont amené les assiettes, le nouveau venu à Paris vit de la purée de pommes de terre qui ressemblait à un aliment traditionnel d'Afrique que l'on mange avec les mains. Il en fut si heureux qu'il demanda de l'eau pour se laver les mains pour honorer cette nourriture de bienvenue à la manière africaine traditionnelle. L'autre parlementaire comprit alors que quelque chose d'embarrassant allait se produire. Il demanda également à se laver les mains et ajouta que la prière en langue locale était recommandée pour cette merveilleuse cérémonie. Leurs hôtes ayant accepté, le parlementaire habitué aux coutumes européennes invita tout le monde à se lever pour la prière qu'il allait faire. Il commença ensuite la prière dans sa langue maternelle en disant à son collègue : « Attention, ce que tu vois sur la table n'est pas notre nourriture traditionnelle. C'est de la purée de pommes de terre que tu dois manger avec une fourchette. » Il termina la prière par une bénédiction et tout le monde répondit « amen »
- **Promenade de deux amis** : Deux amis marchaient sur une plage du bord de mer. L'un mentalement faible et l'autre très fort mentalement. Chaque fois que le plus fort faisait quelque chose pour offenser son ami le plus faible, celui-ci pleurait, s'allongeait sur le sable et écrivait l'offense : « Aujourd'hui, mon ami m'a fait du tort. » Cependant, si son ami fort lui faisait quelque chose de bien, ça le rendait heureux, il s'assoit sur un rocher et écrivait la bonne chose que l'autre lui avait faite. Après l'avoir observé à plusieurs reprises, l'ami fort lui demanda pourquoi il écrivait tout ce qu'il lui faisait. L'autre a alors répondu : « Si tu as bien observé, tu auras remarqué que lorsque tu me fais du mal, je l'écris sur le sable pour que le vent et les vagues puissent l'effacer. Mais quand tu me fais du bien, je le grave sur des rochers pour que rien ne puisse l'enlever. »
- **Le fou et le maïs** : Un fou a été pris en soin psychiatrique parce qu'il se prenait pour un grain de maïs. Après une longue convalescence, il semblait avoir été convaincu qu'il n'était plus un grain de maïs. Mais quand il fut libéré de cet hôpital, il vit un gros coq et courut au plus vite vers le médecin. Quand celui-ci lui demanda ce qui se passait, il répondit que le coq allait l'avalier. Le médecin lui rappela qu'il n'était pas un grain de maïs. L'autre répondit : « Oui, moi je le sais, mais est-ce que le coq le sait aussi ? »
- **La tortue et le scorpion** : Un scorpion et une tortue sont devenus de tellement bons amis qu'ils ont juré de ne jamais se séparer. Quand il arriva que l'un d'eux fût obligé de quitter sa terre natale, l'autre promit de l'accompagner. Ils n'avaient parcouru qu'une courte distance lorsqu'ils arrivèrent au bord d'une large rivière. Le scorpion en fût alors très troublé. « Hélas », dit-il, « toi, mon ami, tu peux facilement nager, mais comment un pauvre scorpion comme moi peut-il traverser ce courant ? » « N'aie crainte », répondit la tortue, « Mets-toi sur mon dos et je te porterai. » À peine le scorpion s'était-il posé sur le dos de la tortue, que celle-ci se glissa dans l'eau et commença à nager. Au milieu de l'eau, le scorpion la piqua, plongeant son dard dans la tête de la tortue, laissant le poison s'enfoncer profondément dans sa chair. La tortue le regarda avec stupéfaction, le poison lui brûlant le sang et ne comprenant pas ce qui lui avait pris de faire ça. Ses pattes se sont immédiatement alourdies. Elle ne pouvait plus bouger. Ils se sont noyés tous les deux. Dans un dernier souffle, la pauvre tortue s'écria : « Pourquoi m'as-tu fait ça ? » Le scorpion lui répondit simplement : « Parce que c'est ma nature. »

N.B Il existe diverses versions de ces histoires populaires.

SD 7 ET 7B : L'APPROCHE 3B/4D DE LA COHÉSION SOCIALE : ORIGINE ET CADRE ; DESCRIPTION DES 3B



SD 8 : EXPÉRIENCES MONTRANT L'APPROCHE VALORISANTE

Les études largement documentées sur le placebo, qui ont été réalisées aux États-Unis à partir du milieu des années 1950, ont montré que les gens qui ont reçu des « pilules sucrées », croyant qu'ils prenaient de « vrais » médicaments, se rétablissaient au même rythme que ceux qui prenaient le médicament. Bien que cela fasse l'objet de controverses depuis une vingtaine d'années, la plupart des médecins admettent maintenant qu'un à deux tiers de tous les patients présentent une amélioration physiologique et émotionnelle substantielle, en croyant simplement qu'ils reçoivent un traitement efficace. Cela est vrai même lorsqu'ils reçoivent juste des pilules sucrées ou une autre substance inerte. Source: Beecher, 1955; White, Tursky et Schwartz, 1985, cités dans l'article CRS: *The Partnership Toolbox, A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue*. (La boîte à outils du partenariat, Guide de l'animateur pour le dialogue de partenariat). https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/partnership_toolbox.pdf.

Dans une autre série d'études, les scientifiques comportementaux ont examiné le rapport entre les schémas de pensée positifs et négatifs chez les personnes confrontées à une chirurgie cardiaque majeure. Les études ont montré que ceux qui ont abordé l'opération avec le sentiment que le chirurgien était bon, que les techniques médicales étaient éprouvées et sûres et que leurs chances d'être de nouveau en bonne santé étaient excellentes se sont remis de l'opération beaucoup plus vite que ceux qui ont abordé l'opération avec peur et appréhension. La conclusion de ces études a été que le rapport souhaité entre les pensées positives et les pensées négatives étaient d'environ 2 pour 1. Ce dialogue intérieur déséquilibré a entraîné une différence substantielle dans le niveau de bien-être éprouvé par la personne. Extrait de CRS: *The Partnership Toolbox, A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue*. (La boîte à outils du partenariat, Guide de l'animateur pour le dialogue de partenariat), *ibid*.

La vie en Afrique : Une grand-mère malade ne se sentait pas mieux après avoir pris des pilules pendant de nombreux jours, parce qu'elle ne croyait pas à l'efficacité des pilules. Lorsque le médecin en a été informé, il lui a fait une injection d'eau distillée et l'illusion de ne plus avoir à prendre les pilules a fait qu'elle s'est sentie soulagée de sa douleur.

SD 9 : LIENS INTRAPERSONNELS (BIDING), LIENS INTRAGROUPES (BONDING), LIENS INTERGROUPE (BRIDGING) : APPLICATION DES 3B AUX CONFLITS FONCIERS À MINDANAO



SD 10 : APPLICATION DES 3B/4D EN RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE (RCA)

Des années de mauvaise gouvernance et de négligence avaient fini par créer de profondes fissures en RCA, entre les ethnies, les populations urbaines et rurales, les jeunes et les vieux, les hommes et les femmes et entre musulmans et chrétiens. En raison des routes non entretenues, de l'absence de réseaux de communication, de la disparité économique et de l'insécurité, de larges zones du nord-est et du sud-est de la RCA ont été pratiquement coupées du reste du pays. Le contrat social entre les citoyens et le gouvernement était presque inexistant.

En 2012, la Séléka (« Alliance »), un groupe composé de mécontents et de rebelles associés aux musulmans autochtones et aux gardiens de troupeaux musulmans venus de l'extérieur de la RCA, descendit du Nord-est et contrôla bientôt une grande partie du nord et du nord-ouest de la RCA. En 2013, ils ont renversé le gouvernement et installé leur propre chef. S'opposant en grande partie aux milices d'autodéfense appelées anti-balaka (anti-machette), la Séléka a engagé les anti-Balaka dans ce qui est devenu un conflit armé brutal aux connotations religieuses. Des milices impitoyables ont tué et violé des femmes et des enfants, pillé des villes et des villages, spolié des biens personnels, détruit des maisons et déplacé plus d'un million de personnes, soit un quart de la population nationale. Des dizaines de milliers de personnes ont perdu leurs moyens de subsistance. Cette guerre a divisé les principales communautés confessionnelles de la RCA, laissant un profond fossé entre elles, en plus de renforcer les anciennes divisions entre « nationaux » et « étrangers ».

En janvier 2014, un gouvernement intérimaire a été formé et, en avril, les Nations Unies ont déployé quelque 10.000 soldats et près de 2.000 policiers dans le cadre de la mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (la MINUSCA). Conscients de l'urgence de rétablir l'harmonie dans le pays, les responsables gouvernementaux et religieux ont demandé l'aide de CRS. CRS a donc élaboré et dirigé des ateliers de cohésion sociale pour les dirigeants nationaux à Bangui et dans les villes et villages du nord-ouest.

Au cours de ces ateliers, des centaines de prêtres, de pasteurs, d'imams, de politiciens, de fonctionnaires et de dirigeants de la société civile et de groupes armés ont décrit comment la peur, la haine et le blâme étaient devenus la norme. Nombre d'entre eux ont avoué que leur foi dans la dignité humaine et le respect de la vie avait été profondément ébranlée. À cette époque, le pardon et la réconciliation paraissaient impossibles.

CRS a estimé qu'elle avait besoin d'un outil pour aider les Centrafricains à voir au-delà de leur réalité présente. L'AV, combinée aux 3B, a répondu à ce besoin. Les quatre « D » de l'AV (Découvrir, Rêver, Concevoir et Réaliser : 4D en anglais) font vivre aux individus et aux groupes un processus dans lequel ils sont invités à composer avec leurs propres limites et à envisager l'harmonie en eux-mêmes ainsi que dans les autres. Ensemble, les 3B et les 4D ont permis de rassembler des groupes identitaires et pluri-identitaires dans une introspection, un dialogue et des actions communes. Cette approche combinée a aidé les populations à révéler des qualités intérieures, à redécouvrir des rêves enfouis, à stimuler l'imagination et à améliorer des vies et des communautés.

Extrait de L'Action interreligieuse pour la paix, Études sur la coopération entre chrétiens et musulmans. République centrafricaine (RCA) : Plateformes pour la cohésion sociale, publié par CRS en 2017.



Postérieurement à l'atelier 3B/4D, des femmes protestantes, catholiques et musulmanes se sont unies pour faire campagne pour la paix dans les églises et dans les mosquées. Des anti-balaka ont collaboré avec un imam pour reconstruire une mosquée détruite pendant les violences et créer un espace sûr pour que les musulmans et les chrétiens puissent commencer à interagir à nouveau.

SD 11 : MÉTAPHORE DU FEU ILLUSTRANT LA DYNAMIQUE DES CONFLITS



SD 12 : QUIZ POUR ÉVALUER LA COMPRÉHENSION DES PARTICIPANTS EN MATIÈRE DE DYNAMIQUE DE CONFLIT ET DE 3B/4D

Cochez la case qui correspond à votre réponse	Vrai	Faux
1. Le conflit se définit par de la violence, de l'agression ou la guerre.		
2. Le conflit est une tension dynamique causée par une divergence idéologique, politique, culturelle, religieuse ou sociale qui peut conduire.		
3. Le conflit peut être destructeur et conduire à la mort ; il peut également être l'occasion de reconstruire la vie de façon positive basis.		
4. Nous devons absolument éviter les conflits.		
5. Le conflit devient mauvais lorsqu'il est résolu négativement.		
6. Le conflit est une composante permanente de la vie.		
7. L'existence d'un conflit social signifie l'absence de cohésion sociale.		
8. Le conflit fait partie de la vie parce qu'il découle des confrontations quotidiennes inévitables d'intérêts et de valeurs entre des personnes qui vivent ensemble en tant que membres de groupes, genres, communautés ou sociétés dissemblables.		
9. Il est possible de transformer les conflits d'une confrontation à une coopération.		
10. L'absence de guerre signifie la présence de la cohésion sociale.		
11. Les activités de liens intrapersonnels permettent de créer un espace pour renforcer les relations et la compréhension mutuelle au sein des groupes identitaires respectifs.		
12. L'approche valorisante exige que les personnes s'engagent dans un changement de comportement au niveau personnel, au niveau de leur groupe d'appartenance et de la collaboration avec d'autres groupes.		
13. Les relations humaines s'épanouissent lorsque les personnes développent une vision positive.		
14. Les 3B aident les personnes et les groupes à penser et à agir positivement, comme condition préalable à leur adaptation à un nouvel environnement.		
15. L'AV nie les perceptions négatives du conflit.		
16. Les activités de liens intragroupes renforcent l'auto-transformations individuelle et aident à guérir les traumatismes.		
17. La combinaison de l'AV et des 3B est une baguette magique qui permet de reconstruire la cohésion sociale dans une société déchirée.		
18. Les activités de liens intergroupes renforcent la confiance à l'intérieur des groupes identitaires et entre ceux-ci pour favoriser le dialogue dans la résolution des conflits.		
19. L'AV et les 3B remplacent l'analyse des conflits.		
20. La fusion de l'AV et des 3B permet aux participants traumatisés par la peur et la méfiance d'envisager plus facilement un avenir commun.		

Notes à l'usage des animateurs :

- Les questions 1 à 10 sont liées à la dynamique des conflits, tandis que les autres questions concernent le 3B/4D et peuvent donc être posées séparément.
- Ne posez pas plus de 10 questions par quiz, y compris celles que vous pouvez concevoir vous-même.

SD 13 : NOS MOTIVATIONS CLÉS POUR ADOPTER UNE APPROCHE 3B/4D POUR LA COHÉSION SOCIALE



SD 14 : ATTITUDES FACE AUX CONFLITS



SD 15 : MAINTIEN DE L'ÉNERGIE POSITIVE FACE À LA PEUR



SD 16 : INSTRUCTIONS POUR CHANGER DE CHAÎNE



SD 17 : EXEMPLE D'ÉNONCÉS POUR UN QUIZ VISANT À ÉVALUER LA RESPONSABILITÉ PERSONNELLE

1. La cohésion sociale dépend de l'État.
2. Ma paix est assurée quand j'évite les conflits sociaux.
3. Les marginalisés sont responsables de leur situation.
4. L'implication pour la paix est réservée aux spécialistes de la gestion des conflits.
5. L'intérêt personnel est incompatible avec l'intérêt commun.



Chapitre 2 — « Bonding » ou Liens intragroupes : Changer l’attitude de mon groupe³⁶

Le chapitre précédent incitait à la découverte de qualités intérieures positives, de valeurs bien ancrées et d’une transformation de soi. Ce chapitre renforce la solidarité positive et non excluante au sein d’un groupe identitaire. Il aide les participants à envisager leur société comme étant très soudée, à évaluer conjointement le fossé entre leur rêve et la réalité, et à réfléchir aux moyens de combler les écarts.

Ce chapitre encourage également le sentiment positif d’appartenance à un groupe fondé sur une histoire, des antécédents culturels, des croyances, une activité professionnelle et d’autres indicateurs communs. Il contribue à sensibiliser les participants au fait qu’en agissant collectivement, ils peuvent surpasser les limites de leurs efforts individuels et faire ainsi le plus grand bien. Les participants pourront :

- développer et adopter une vision contextuelle commune de la cohésion sociale en tant qu’objectif ;
- évaluer leur compréhension collective de la cohésion sociale dans leur contexte ;
- analyser les variables qui peuvent influencer le renforcement de la cohésion sociale dans leur contexte ;
- concevoir un programme pour instaurer et maintenir la cohésion sociale.

³⁶ Ce chapitre 2 actualisé a bénéficié de la façon créative de présenter le Mini-baromètre de la cohésion sociale : Un outil pour évaluer et renforcer la cohésion sociale dans les communautés divisées. Il a également été enrichi, depuis le lancement de la première édition en 2017, par l’utilisation d’outils supplémentaires issus d’expériences pratiques au cours de la conduite de processus de création de liens intragroupes.

MODULE 5 : CONSTRUCTION D'UNE VISION COMMUNE DE LA COHÉSION SOCIALE

FONDEMENT

L'introduction offre une définition de la cohésion sociale, et souligne que celle-ci peut adopter des formes différentes, en fonction du contexte historique, des tendances idéologiques et des expériences d'une zone géographique et d'une population. Ce module aide à concrétiser cette définition et offre des façons d'inciter les groupes identitaires à développer la cohésion au sein de leurs sociétés. Le module fournit également aux groupes participants les moyens de voir au-delà de leurs limites actuelles, et d'imaginer de nouvelles possibilités d'harmonie intra et intergroupe. Les exercices incitent les groupes identitaires à construire une vision contextualisée commune de la cohésion sociale, en vue d'une transformation pacifique des crises sociales.

RÉSULTATS ATTENDUS

Lorsqu'ils auront terminé ce module, les participants d'un groupe identitaire³⁷ auront élaboré et approuvé une vision contextualisée commune de la cohésion sociale pour leur groupe identitaire.



DURÉE APPROXIMATIVE :
3 heures

ÉTAPES

■ Introduire le processus du rêve (10 min)

- Souligner l'importance du rêve.
 - Discutez des exemples de réalisations humaines importantes que le groupe peut comprendre, tels que la lutte pour les droits civils américains et le discours de Martin Luther King Jr. « *I have a dream* » (Je fais un rêve), la vision de Mahatma Ghandi, qui a demandé aux Britanniques de quitter l'Inde pacifiquement, et le rêve de Nelson Mandela de mettre fin à l'apartheid (allez à SD 18 pour voir ces rêves inspireurs). À cette époque, ces aspirations n'étaient pas jugées réalistes, pas plus qu'elles n'étaient considérées comme réalisables.
 - Invitez les participants à échanger d'autres exemples tirés de leur propre expérience.
 - Soulignez le fait que même lorsqu'un rêve est irréaliste ou apparemment irréalisable, il devrait inspirer les gens à voir au-delà de leur situation actuelle pour s'impliquer et persévérer dans la transformation sociale.
- Diviser les participants en groupes de 4 à 8 selon le nombre total de participants.
 - Annoncez aux participants que, dans un instant :
 - Ils vont participer à un exercice de rêverie (30 min).
 - Ils sont dans un endroit sûr et peuvent suivre les consignes en confiance.
 - Dirigez-les à travers un exercice de respiration (allez à SD 1 pour voir des exemples d'exercices de respiration) :
 - Demandez aux participants de s'asseoir, de se mettre à l'aise, de se détendre et de fermer les yeux.
 - Demandez-leur d'inspirer et d'expirer lentement pour se détendre et libérer leur esprit.
 - Invitez-les à faire 3 ou 4 fois de longues respirations.

« J'ai appris que chaque grand rêve commence par un rêveur. Rappelez-vous toujours, vous avez en vous la force, la patience et la passion d'atteindre les étoiles et de changer le monde. »

HARRIET TUBMAN, ABOLITIONNISTE AMÉRICAINE

³⁷ Un « groupe identitaire » désigne les personnes qui ont un lien étroit en raison de leur culture, de leurs croyances, de leur idéologie ou de leur statut social. Il y a souvent beaucoup de différends et de dissension interne au sein d'un groupe identitaire, mais les personnes y ont quelque chose d'important en commun ou y sont unies par ou pour un but commun.

■ Animez le processus du rêve

- Demander aux participants de fermer les yeux et d’imaginer une société soudée (reportez-vous aux instructions de l’animateur concernant le processus de la rêverie en allant à SD 19).⁵⁴
- Demander aux participants d’ouvrir les yeux.
- Au sein de leurs petits groupes :
 - Demandez aux participants de partager à tour de rôle leurs rêves individuels en décrivant les images d’un monde socialement cohérent qu’ils ont imaginé pendant l’exercice.
 - Lorsque tous les participants auront décrit, tour à tour, leurs rêves respectifs, invitez chaque petit groupe :
 - À convenir des faits les plus saillants qu’ils ont partagé.
 - Ensuite, donnez à chaque groupe l’occasion de présenter les principales caractéristiques de leurs rêves avec l’ensemble des participants.
 - Discutez brièvement des caractéristiques des rêves présentés.
 - Utilisez les rêves individuels pour construire une vision commune dans chaque petit groupe.
 - À partir de l’exercice précédent, demandez à chaque membre des petits groupes de choisir un mot qui résume le mieux leur vision idéale de la cohésion sociale et de l’écrire sur une note autocollante ou sur une feuille de papier.
 - Invitez les membres de chaque petit groupe à combiner leurs mots et à construire une phrase qui décrit leur vision de la cohésion sociale.
 - Demandez à chaque petit groupe de rédiger sa vision sur une feuille de papier.

« S’engager dans la rêverie et la vision, c’est inviter le groupe à aller au-delà de ce qu’il pensait être possible. C’est le moment de créer une vision directrice qui lui servira de balise et guidera ses actions. C’est le moment de repousser les limites de la créativité... »

GUIDE CRS ET BOÎTE À OUTILS DE L’ANIMATEUR SUR LE PARTENARIAT

■ Consolider les visions que les petits groupes ont générées en une vision commune (30 min).

- Lorsque chaque petit groupe aura conçu un avant-projet de sa vision :
 - Rassemblez de nouveau les participants en séance plénière.
 - Présentez des diapositives PowerPoint sur la compréhension de la cohésion sociale et des exemples de vision de la cohésion sociale pour approfondir sa compréhension et aider les participants à améliorer leur propre vision (allez à S.20 pour voir des diapositives PowerPoint sur la définition et des exemples de vision).
 - Après chaque diapositive, invitez les participants à une courte séance de questions-réponses afin d’accroître leur appropriation des définitions proposées.
- Demandez-leur de se réunir à nouveau en petits groupes pour :
 - examiner et peaufiner leur vision en combinant leur avant-projet avec les leçons apprises de la présentation ;
 - consigner la vision finale du groupe sur une feuille de papier.
- Lorsque tous les groupes sont prêts :
 - Invitez chaque petit groupe à partager à tour de rôle sa vision pour l’ensemble des participants.
 - Demandez aux membres des autres groupes d’écouter attentivement en appréciant les différentes descriptions de la cohésion sociale et l’esprit de créativité de chaque groupe et d’exprimer leurs appréciations mutuelles.

A la fin des différentes présentations, demandez à chaque petit groupe de nommer un représentant qui fera partie d’une équipe en charge de la consolidation des visions en une vision partagée.

■ Consolider les visions des groupes en une vision partagée

- Elaboration de la mouture de la vision partagée (30 min).

- Assignez aux différents groupes de travailler à la création d'un signe ou d'un emblème qui symbolisera et exprimera leur vision de la cohésion sociale pendant que leurs délégués se concertent sous la supervision d'un es animateurs.
- Rassemblez les délégués des groupes. Dans ce groupe restreint,
 - Expliquez la tâche qui consiste à élaborer la mouture d'une vision commune qui intègre les toutes les principales caractéristiques soulignées par les différents groupes.
 - Invitez un premier délégué à lire la vision de leur groupe. Celle-ci constituera le premier brouillon qu'il faudra enrichir en écoutant respectivement les propositions des autres.
 - Ecoutez une deuxième proposition et en tirer les caractéristiques non comprises dans la première pour les intégrer harmonieusement dans le brouillon.
 - Continuez le processus jusqu'à la lecture du dernier délégué de groupe.
 - Aidez les délégués à réexaminer la mouture finale pour s'assurer de l'intégration de toutes les principales caractéristiques identifiées, de la logique de leur agencement et de la cohérence de la mouture de vision qu'ils soumettront à l'approbation de l'ensemble des participants.
- Adoption de la vision partagée.
 - Ramenez tous les participants ensemble
 - Invitez le porte-parole du petit groupe de travail à présenter la mouture de la vision commune en séance plénière.
 - Demandez aux participants de la discuter et de l'amender si besoin
 - Invitez-les à voter par table pour endosser la version finale qui servira de vision opérationnelle pour cet atelier et au-delà de celui-ci.
- Célébration de la vision commune.
 - Préparez un sac ou un chapeau mystère contenant des objets invitant les participants à improviser une saynète, une chanson, une danse, une histoire, un dessin ou un poème qui traduit la vision commune.
 - Demandez aux participants de choisir l'un des articles du sac et de prendre 15 minutes :
 - Pour se préparer à « mettre en scène » leur vision commune.
 - Pour terminer leur signe ou leur symbole de cohésion sociale qui représentera le mieux la vision adoptée pour l'atelier.
 - Passez à la célébration en invitant chaque groupe à :
 - exprimer la vision en fonction de l'élément choisi ;
 - terminer sa présentation en montrant son signe ou symbole de cohésion sociale ;
 - exprimer son appréciation après la présentation de chaque équipe.

ADAPTATIONS DES ACTIVITES POUR CONSTRUIRE UNE VISION COMMUNE AVEC LES PARTICIPANTS PEU ALPHABÉTISÉS.

Pour les participants peu ou pas alphabétisés, il faudra préférer la narration et le dessin plutôt que l'écriture. Cette approche nécessitera une planification et une préparation adéquates afin d'adapter les présentations, notamment :

- Choisir un coanimateur capable de communiquer avec les participants dans leur langue.
- Traduire le guide de l'animateur dans la langue locale et guider le coanimateur sur la façon de l'utiliser.
- Préparer les dessins adaptés à tous les participants.

Les animateurs devront suivre une démarche, étape par étape qui comprend les adaptations suivantes

- Au lieu d'écrire un mot pour exprimer une vision idéale de la cohésion sociale, demander à chaque participant de traduire sa vision par un dessin à partager avec les membres de son petit groupe.
- Donner aux participants du papier et du matériel pour dessiner et les inviter à créer un dessin qui reflète les idées des dessins individuels.
- Lorsque chaque petit groupe aura terminé, demandez-lui d'afficher au mur sa représentation fusionnée de la vision.
- Inviter les participants à faire le tour de la salle et à découvrir, une par une, la vision des autres.
- À la fin, attribuer un numéro à chaque dessin et demander aux participants de voter individuellement pour le dessin qui représente le mieux leur propre vision.
- Le vote étant achevé, demander à chaque petit groupe d'envoyer un de ses membres travailler avec d'autres représentants, pour améliorer la vision choisie.
- Accorder quelques minutes aux représentants pour finaliser le dessin de la vision et le soumettre à l'approbation de tous les participants.
- Ensuite, les participants discuteront et adopteront leur vision commune.

CONCLUSION

- Ouvrir une séance plénière en demandant à chaque personne de partager ce qu'elle a appris ou apprécié le plus de l'exercice et du processus.
- Inviter les participants à se déplacer dans la salle pour transmettre leurs félicitations.

NOTES À L'USAGE DE L'ANIMATEUR

- Lors de l'introduction de l'exercice sur la rêverie, soyez clair sur le niveau ciblé de la vision à choisir en fonction des participants (niveau communautaire ou régional ou national, etc.).
- Pendant l'exercice de rêverie, lisez les consignes calmement et clairement. Invitez les participants à maintenir la vision à laquelle ils aspirent en transcendant leur vécu quotidien et leur passé.
- Veillez à ne pas être trop directif. Donner aux participants l'occasion de rêver et de commencer à rédiger leur vision avant de présenter les définitions de la cohésion sociale et la vision. Les définitions de la cohésion sociale devront être présentées comme des informations qui permettront aux participants d'élargir leur vision contextuelle de la cohésion sociale en s'assurant qu'ils ont pris en compte les deux dimensions (horizontale et verticale) et les trois sphères principales (socioculturelle, économique et politique).
- Terminez le module par une célébration sous forme de chanson, une expression de gratitude ou même des messages individuels à chaque participant.



Exemple d'une vision en dessin par les membres d'une communauté du Darfour, au Soudan.

MODULE 6 : PRODUCTION D'UN BAROMÈTRE DE COHÉSION SOCIALE

FONDEMENT

Il est important de comparer son rêve à la réalité pour rechercher comment combler la distance entre les deux. Le module 6 remplit cette fonction en aidant les participants à évaluer la cohésion sociale dans leurs communautés. Une grille d'évaluation de la cohésion sociale composée de 18 indicateurs servira à recueillir des données auprès des participants. Ces données seront exploitées pour décrire les perceptions des participants à l'égard de la cohésion sociale dans leurs collectivités. Elles seront analysées dans la triple sphère socioculturelle, économique et politique pour apprécier le niveau des deux dimensions de la cohésion sociale dans la communauté. L'exercice du baromètre stimulera l'engagement à agir.

RÉSULTATS ATTENDUS

À la fin de ce module, les participants auront :

- évalué la cohésion sociale dans leur communauté ;
- identifié les écarts entre leur vision et leur réalité ;
- accru leur motivation à promouvoir la cohésion.



DURÉE APPROXIMATIVE :
2 heures

ÉTAPES

- Introduire le module (30 min).
 - Expliquer aux participants qu'ils vont utiliser une grille d'évaluation pour évaluer le niveau de cohésion sociale dans une région ou une population cible.³⁸
 - Évaluer dans quelle mesure ils ont maîtrisé le concept de cohésion sociale, en particulier les trois sphères (socioculturelle, économique et politique). Vous pouvez vous référer à l'une des options suivantes :
 - Un quiz stimulant (allez à SD 21 pour voir le quiz) :
 - Demandez aux participants de se lever.
 - Divisez la pièce en trois camps : je suis d'accord, je suis indécis, je ne suis pas d'accord.
 - Dites aux participants que vous allez lire quelques énoncés, un à la fois, et que chaque participant devra choisir son camp parmi les trois choix ci-dessus.
 - Commencez le processus.
 - Après chaque énoncé, demandez à quelques participants de chaque camp de justifier leur choix et de discuter de leur réponse avec le groupe en son entier.
 - Un jeu de rôles :
 - Divisez les participants en trois groupes représentant les trois sphères.
 - Demandez à chaque groupe de prendre 10 minutes pour élaborer des arguments solides qui démontreront que leur sphère joue le plus grand rôle dans le renforcement de la cohésion sociale.
 - Organiser un mini-débat entre les trois groupes pour discuter de leurs positions.
 - Quelle que soit l'option choisie, faites un compte rendu de l'exercice pour renforcer la compréhension de la cohésion sociale et de ses trois sphères et clarifier toute confusion.

³⁸ La région ou population cible pourra être un pays, une région, un district, une communauté, un groupe ethnique, un groupe d'âge, etc.

- Contextualiser la grille d'évaluation (15 min).
 - Présenter la grille d'évaluation.
 - Ramener les participants à leurs petits groupes initiaux de 4 à 6 personnes et distribuer la grille d'évaluation de la cohésion sociale³⁹ (allez à SD 22 pour voir la grille).
 - Demander à chaque groupe de réfléchir aux indicateurs et aux énoncés d'évaluation, d'évaluer leur pertinence par rapport au contexte et de proposer au besoin des révisions mineures.
 - Insister sur le fait que le but n'est pas de trouver plus d'indicateurs, mais de s'assurer que les 18 indicateurs sont pertinents pour la vision de la cohésion sociale développée plus tôt.
 - Donner à chaque petit groupe l'occasion de présenter leurs éventuelles propositions de révisions, ainsi que les fondements de ces révisions.
 - Évaluer l'acceptation des changements proposés au moyen d'une brève discussion en séance plénière.
 - Intégrer les suggestions et réviser la grille d'évaluation de la cohésion sociale si cela est nécessaire ou opportun.
 - Imprimer une copie de la grille d'évaluation de la cohésion sociale pour chaque participant.
- Administrer le sondage (45 min).
 - Expliquez le processus d'évaluation en mettant l'accent sur les niveaux d'appréciation, à savoir :
 - Pas du tout
 - Très peu
 - Bon
 - Très bon
 - Je ne sais pas
 - Distribuez la grille d'évaluation de la cohésion sociale et demandez à chaque personne de la remplir individuellement, en choisissant la réponse qui décrit le mieux son opinion sur l'indicateur.⁴⁰
 - Une fois que tous les formulaires d'évaluation individuels auront été recueillis auprès des participants, mélangez-les et donnez à chaque groupe un nombre égal de formulaires remplis.
 - Demandez à chaque groupe de compiler les données en fonction des réponses par indicateur et d'établir les fréquences sur une grille vide.
 - En séance plénière, saisissez les données compilées de chaque groupe sur une feuille de calcul Excel préparée à cette fin. La feuille générera automatiquement des graphiques pour chaque sphère de cohésion sociale (allez à SD 23 pour voir des exemples de graphiques à barres).
 - Copiez un à un les graphiques générés et les collez dans des diapositives distinctes pour créer une présentation PowerPoint.
- Explorer les résultats du baromètre avec les participants (30 min).
 - Présentez les résultats dans PowerPoint et laissez les participants les analyser comme suit :
 - Discussions sur les résultats d'un indicateur spécifique ou d'un énoncé d'évaluation particulier.
 - Comparaison des indicateurs pour un domaine spécifique de la cohésion sociale.
 - Comparaison des évaluations des différentes sphères.
 - Approfondissez l'analyse en demandant aux participants :
 - d'évaluer les écarts entre la vision et la réalité du baromètre.
 - d'exprimer leurs sentiments après avoir observé les lacunes.
 - Notez les principaux points et enjeux qui ressortent de l'exploration du baromètre.

³⁹ La grille d'évaluation reflète la compréhension qu'a CRS de la cohésion sociale (voir SD 20). Elle comprend 18 indicateurs, 6 pour chacune des trois sphères de la cohésion sociale : socioculturelle, économique et politique. Ces indicateurs mettent également en lumière les attitudes et les comportements concernant la cohésion horizontale et verticale d'une société sociale donnée. (Le mini-baromètre de la cohésion sociale, op. cit., p. 18.)

⁴⁰ Selon ce qu'il convient vis-à-vis de la culture locale, vous pouvez remplacer « Pas du tout » ou « Très peu », etc., par « Tout à fait en désaccord, en désaccord, ni en désaccord ni d'accord, d'accord, tout à fait d'accord. »

EXERCICE ALTERNATIF DE CRÉATION D'UN BAROMÈTRE DE COHÉSION SOCIALE AVEC DES PARTICIPANTS PEU ALPHABÉTISÉS.

Pour administrer avec succès un baromètre de cohésion sociale avec des participants n'ayant pas ou peu de niveau d'alphabétisation, une adaptation est nécessaire. Plusieurs options sont tirées des expériences pratiques offertes dans le mini-baromètre de la cohésion sociale, notamment l'exemple suivant :

Administration de la grille d'évaluation avec des participants peu alphabétisés par un vote secret avec 30 participants.

Pour cet exercice, prévoyez une durée de 1 heure 30.

■ Préparez à l'avance :

- Traduisez la grille d'évaluation de la cohésion sociale dans la langue locale concernée, testez-la et révisez-la pour en assurer l'exactitude sans fausser le sens des énoncés des indicateurs.
- Préparez un lieu de vote qui permettra d'en assurer la confidentialité.
- Rassemblez un nombre fixe de pierres correspondant au nombre de participants (à savoir, une pierre pour chaque participant).
- Préparez cinq cases de vote correspondant à l'échelle de la grille d'évaluation :
 - *Pas du tout*
 - *Très peu*
 - *Bon*
 - *Très bon*
 - *Je ne sais pas*

■ Préparez à l'avance :

- Assurez-vous que chaque urne comprenne une photo représentant les différents émoticônes, tel qu'elles sont listées ci-dessus.

■ Avant le vote, présentez aux participants la grille d'évaluation et le processus de vote :

- Expliquez clairement l'échelle d'évaluation et ce que représentent les émoticônes.
- Présentez la grille d'évaluation en utilisant la langue locale (si vous ne parlez pas la langue locale, demandez à un animateur local qui parle la langue de diriger l'exercice).
- Présentez les urnes et expliquez la signification de chaque émoticône.
- Alignez les urnes de façon à ce qu'elles soient facilement identifiables.
- Faites une démonstration de la façon dont le vote va se dérouler : montrez que lorsque le locuteur liera un énoncé ou un indicateur, chaque participant ou participante se rendra à tour de rôle aux urnes, lesquelles seront placées dans un endroit qui sera occulté de la vue des autres participants, pour mettre une pierre dans l'urne de son choix.
- Entourez l'espace de vote d'un rideau ou d'un morceau de tissu pour garantir la confidentialité du vote et faites savoir aux participants que le vote va commencer.

■ Animez le processus de vote.

- Un animateur devra se tenir à l'entrée de l'espace privé du vote, muni d'une boîte contenant les pierres.
- Un autre animateur (le locuteur de langue locale) lira les énoncés et les indicateurs préalablement traduits.
- Les participants feront la queue comme dans toute autre procédure de vote, et l'un après l'autre prendra une pierre, ira derrière le rideau ou morceau de tissu, et mettra une pierre dans l'urne qui représente leur choix.
- Après que chaque énoncé ou indicateur aura été lu et que tous les participants auront voté, les pierres seront comptées, et le nombre sera saisi dans la feuille de calcul Excel, à la ligne correspondante à la question.
- Le processus se poursuivra jusqu'à ce que tous les participants aient voté pour tous les énoncés et indicateurs.
- Faites le décompte des résultats au fur et à mesure et saisissez-les dans la feuille de calcul pour générer un graphique à barres.
- Copiez les graphiques générés et collez-les un par un sur des diapositives PowerPoint distinctes pour créer une présentation.
- Remerciez les participants d'avoir participé au vote et passez à l'étape suivante.

■ Examinez les résultats du baromètre avec les participants en suivant la dernière étape décrite plus haut.



Urnes et participants faisant la queue pour voter à Sokodé, au Togo.

NOTE À L'USAGE DE L'ANIMATEUR

- Utilisez le sous chapitre d'introduction en tant qu'occasion d'approfondir les connaissances des participants sur la cohésion sociale, en mettant l'accent sur les trois domaines de cette cohésion qui leur ont été présentés précédemment : socioculturel, économique et politique.
- Durant le processus de contextualisation, de gestion et d'exploration du baromètre :
 - Veillez à ce que les participants discutent des indicateurs qu'ils évalueront pendant l'examen et à ce qu'ils construisent une compréhension commune.
 - Soyez ouvert à des réajustements d'indicateurs par les participants, car l'adéquation de chaque indicateur peut varier selon le contexte local, mais ils devront s'en tenir à six indicateurs pour chaque sphère de la cohésion sociale.
 - Saisissez les principaux points et enjeux émergents. Il est possible qu'ils aient tendance à mettre l'accent sur les aspects négatifs des résultats. Invitez les participants à rechercher également des aspects positifs, tels que des sphères ou des indicateurs qui ont obtenu une note élevée de « bons » et de « très bons »
- À la fin du processus :
 - Faites attention au nombre de personnes qui auront choisi « Je ne sais pas ». Un nombre élevé de ces réponses peut indiquer que les participants ont mal compris l'indicateur ou peut révéler jusqu'à quel point ils sont informés sur des questions concernant leur vie communautaire.
 - Réfléchissez au sujet de l'écart qu'il y a entre leur réalité et leur vision et rappelez-leur les deux options concernant un beau rêve :
 - il faut l'accepter comme un simple rêve et gardez espoir ;
 - mais plus important encore, il faut se demander ce qui peut être fait pour traduire ce rêve en réalité et commencer à travailler dessus.
- Pour passer à la séance suivante :
 - Demandez aux participants leur préférence pour l'une des deux options ci-dessus et invitez quelques-uns d'entre eux à expliquer leur choix.
 - Terminez par une chanson ou par un récit captivant sur des personnes qui ont réussi à rêver, à analyser et à travailler dur jusqu'à ce que leurs rêves deviennent réalité.⁴¹

La grille d'évaluation fonctionne mieux lorsqu'elle est autoadministrée, c'est-à-dire lorsque les participants remplissent eux-mêmes les réponses qui expriment le mieux leurs opinions et perceptions sur l'état de la cohésion sociale. Lorsque les participants ne peuvent pas le faire, par exemple, du fait qu'ils ne savent pas bien lire, les animateurs devront prendre soin de mettre en place des mesures qui garantissent la confidentialité, la fiabilité des réponses et le principe de « ne pas nuire » avant de modifier le processus.

Des concepts tels que la confiance, la liberté d'expression et la légitimité des autorités et des institutions peuvent s'avérer des points politiquement sensibles. Les communautés ne sont jamais homogènes, même lorsqu'elles appartiennent à un même groupe identitaire. Des méthodes qui exposeraient publiquement les opinions des participants sur des indicateurs sensibles pourront compromettre la confidentialité, soulever des questions éthiques et fausser les résultats. Les animateurs sont invités à réfléchir de façon prudente et adéquate à la façon de faire passer ce sondage afin d'éviter de provoquer ou d'exacerber les tensions.

EXTRAITS DU MINI-BAROMÈTRE DE LA COHÉSION SOCIALE

⁴¹ Vous pouvez faire référence à des personnes telles que Martin Luther King et Nelson Mandela (voir SD 18).

MODULE 7 : ANALYSE COMMUNE DES FACTEURS DE COHÉSION SOCIALE

FONDEMENT

En conclusion du module précédent, après avoir reconnu l'écart existant entre le réel et l'idéal, les participants ont été invités à dépasser le statu quo et à le changer. Mais pour réaliser leur rêve, les participants doivent affiner leur analyse contextuelle. Ce module les place sur une trajectoire de réflexion commune au cours de laquelle ils apprendront à identifier les ressources et les personnes influentes qui vont leur permettre d'améliorer le dialogue, la confiance, l'harmonie et la coopération.

RÉSULTATS ATTENDUS

Lorsqu'ils auront terminé ce module, les participants seront capables de :

- répertorier leurs ressources ;
- déterminer les facteurs clés et les personnes influentes⁴² qui peuvent influencer sur la cohésion sociale dans leur collectivité ;
- analyser leurs capacités de reconstruction ou de renforcement de relations pacifiques et productives.



DURÉE APPROXIMATIVE :

4 heures 30

ÉTAPES

- Introduire le module (30 min).
 - Souligner l'importance d'une analyse minutieuse pour prendre des décisions éclairées sur la façon de combler l'écart entre la réalité, telle qu'elle ressort des résultats du baromètre, et la vision du groupe.
 - Expliquer les exercices (élaboration d'inventaires des ressources et des acteurs, identification des facteurs clés et analyse des capacités des participants).
 - Faites une présentation PowerPoint décrivant chaque exercice et le diagramme associé pour chaque participant (allez à SD 24 pour voir le processus de conception).
 - Lancez une brève séance de questions-réponses au sujet de la présentation.
 - Distribuez à tous les participants la présentation (SD 24) ainsi que le photocopié des consignes pour qu'ils puissent les utiliser pour l'exercice (allez à SD 25 pour voir les consignes).
- Créer un diagramme illustrant l'inventaire des ressources, les relations entre les personnes influentes et les facteurs qui influent sur les résultats.
 - Organiser un groupe de travail autochoisi.
 - Affichez chacun de ces trois éléments (inventaire des ressources, identification des personnes influentes et description des facteurs influents), chacun sur un tableau à feuilles mobiles distincts qui seront placés dans un coin de la salle.
 - Placez une feuille de papier vierge sous chaque élément, sur laquelle les participants vont écrire leur nom. Précisez le nombre maximum de participants qui peuvent s'inscrire pour chaque élément.
 - Invitez les participants à s'inscrire volontairement sous l'élément pour lequel ils pensent pouvoir mieux contribuer.
 - Lorsqu'une liste sera complète, c'est-à-dire lorsqu'elle aura atteint le nombre maximum de participants par élément, les participants devront passer à leur deuxième choix.
 - Demandez aux participants listés sous chaque élément de former un petit groupe. Les trois petits groupes travailleront en parallèle.

⁴² Les personnes influentes sont celles qui peuvent inspirer et motiver ceux qui les entourent en raison de leur charisme, de leur intégrité, de leurs attentes envers eux-mêmes et envers les autres, de leurs réseaux de connaissances et de leur pouvoir rassembleur.

- Expliquer et commencer le processus :
 - Chaque groupe aura 30 minutes pour réfléchir et pour rapporter ses réflexions concernant son élément sur le papier conférence correspondant.
 - Un tour de la salle sera organisé pour enrichir le rapport de chaque groupe.
 - En tenant compte des apports de tous, chaque groupe va finaliser son rapport et dessiner un diagramme visuel selon son domaine.
 - Une discussion impliquant le groupe en entier sera lancée pour adopter les résultats.
- Animez l'exercice
 - Demandez à chaque groupe de se reporter à la partie du polycopié qui concerne leur domaine pour faire l'exercice requis en suivant les lignes directrices qui y sont incluses.
 - Faites un suivi du processus afin de vous assurer que les participants ont bien compris les consignes.
- Invitez les participants à enrichir les résultats des petits groupes après 30 minutes.
 - Donnez une couleur spécifique de notes autocollantes à chaque groupe.
 - Demandez-leur de procéder à une rotation en groupe selon les consignes suivantes :
 - Lorsque le signal sera donné, chaque groupe passera aux résultats du groupe suivant.
 - Veillez à ce qu'un membre de chaque groupe reste pour présenter les résultats de son groupe aux groupes visiteurs.
 - Après sa présentation, le présentateur rejoindra son groupe pour le tour de salle.
 - Les groupes pourront commenter les résultats en :
 - rédigeant des suggestions et des questions complémentaires sur des notes autocollantes (une par note) ;
 - publiant leurs recommandations et leurs questions sur le papier conférence.
- Organisez la consolidation des résultats lorsque la rotation des groupes est achevée.
 - Demandez à chaque groupe de prendre 15 minutes pour :
 - intégrer les commentaires et les suggestions des autres groupes dans leur rapport ;
 - se reporter au polycopié pour créer un diagramme ou un graphique représentatif de la somme des contributions ;
 - se préparer à participer aux discussions en séance plénière.
 - Rassemblez tous les participants en séance plénière et demandez-leur de s'asseoir en demi-cercle.
 - Invitez le rapporteur de chaque groupe à passer devant l'auditoire et à présenter les travaux de son groupe.
 - Après chaque présentation, demandez à tous les participants d'exprimer leur appréciation et d'adopter les résultats.

■ Introduire le processus FFOC.⁴³

- Gardez les participants en demi-cercle comme pour la clôture de la séance précédente.
- Soulignez l'importance de l'analyse des FFOC, car elle va permettre :
 - de sensibiliser davantage les participants sur les atouts et les avantages dont ils disposent, ainsi que sur ce qu'ils devront améliorer afin de pouvoir réaliser leur vision.
 - d'alerter les participants et de guider l'élaboration de stratégies sur la meilleure façon de tirer parti des occasions de soutenir leurs efforts et de rendre les menaces moins nuisibles à leur action.
- Présentez le graphique des FFOC (allez à SD 24 pour voir le graphique des FFOC) et clarifiez son contenu :

« Il faut toujours attacher son sac là où votre main peut l'atteindre. »

PROVERBE AFRICAÏN

⁴³ Forces, faiblesses, possibilités et menaces.

- **Forces** : les ressources internes utiles pour atteindre un objectif.
 - **Faiblesses** : les ressources internes qui peuvent entraver les efforts visant à atteindre un objectif.
 - **Opportunités** : les ressources externes utiles pour atteindre un objectif.
 - **Contraintes** : les ressources externes qui peuvent entraver les efforts visant à atteindre un objectif.
- Animer le processus d'analyse FFOC (45 min).
- Organisez les participants en quatre nouveaux petits groupes en leur demandant de compter de 1 à 4 et de se regrouper en fonction de leur nombre.
 - Demandez-leur de s'asseoir ou de se tenir debout dans leurs nouveaux groupes et de se saluer entre eux.
 - Attribuez au hasard l'un des quatre éléments du graphique FFOC.
 - Donnez aux petits groupes le temps de :
 - réfléchir sur leur élément, d'abord en tant qu'individu ;
 - puis en tant que groupe ;
 - d'établir un consensus et de faire un rapport sur un tableau à feuilles mobiles concernant leur élément.
 - Rappelez-les en séance plénière.
 - Invitez chaque groupe à présenter ses résultats.
 - Après chaque présentation, donnez la parole aux suggestions, commentaires et pour l'adoption d'un graphique partagé.
- Conclure en demandant aux participants de faire part à l'assemblée des principaux enseignements qu'ils auront tirés du processus et discuter sur les questions restantes.

5 CONSEILS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION LORS DE L'ANALYSE ET DE L'EXERCICE AVEC DES PARTICIPANTS PEU ALPHABÉTISÉS

1. Menez l'analyse en tenant compte des capacités linguistiques des participants, faites preuve de créativité et inspirez-vous des outils.
2. Choisissez un coanimateur capable de communiquer avec les participants dans leur langue.
3. Invitez les participants à se référer à des images importantes pour eux du point de vue culturel.
4. Donner la priorité au dessin et aux exercices physiques.
5. Encouragez l'usage de la narration.



Des représentants communautaires analysent leur situation au Niger

NOTE À L'USAGE DE L'ANIMATEUR

- Faites comprendre aux participants que le succès du renforcement de la cohésion sociale dépend d'une prise de décision stratégique bien informée. L'analyse conjointe est utile pour pouvoir définir des actions concrètes et réalistes qui vont permettre de favoriser la cohésion sociale. Si le temps le permet, l'inventaire des ressources et des acteurs pourra être analysé séparément.
- Veiller à ce que :
 - L'exercice de constitution d'un inventaire des ressources fasse passer les participants d'une tendance à dépendre d'autrui (centrée sur les besoins) à une autosuffisance. En reconnaissant les atouts de leur groupe, ils s'autonomisent et seront alors capables d'identifier les ressources qu'ils possèdent ainsi que ce qui leur manque.
 - L'identification des facteurs clés et des personnes influentes puisse ouvrir la voie à l'élaboration de plans de partenariats stratégiques qui vont les aider à atteindre leur objectif.
 - L'analyse des FFOC puisse aider les participants à définir des actions réalistes et concrètes.
- Terminer le module en lançant une blague ou en racontant une courte histoire.
 - Vous pouvez prendre pour référence ce qui suit :
 - Le chef religieux têtard : « Il était une fois un chef religieux qui avait suivi une excellente formation. Il en était très heureux, mais à la fin, lorsqu'on lui a demandé ce qu'il allait faire d'une autre façon à partir de maintenant, il a répondu : Je vais continuer à faire ce que je faisais déjà. »
 - L'énigme des oiseaux : « Il était une fois cinq oiseaux perchés sur une branche, trois ont décidé de voler. » Demandez aux participants de dire rapidement combien il reste d'oiseaux sur la branche.
 - Sur la base de la morale de ces histoires, soulignez l'importance d'agir ensemble pour réaliser efficacement un rêve.

MODULE 8 : CONTRIBUTION À LA COHÉSION SOCIALE EN TANT QUE GROUPE IDENTITAIRE

FONDEMENT

Grâce au module précédent, les participants ont pu se faire une idée claire des ressources nécessaires et disponibles qui pourraient les aider à atteindre leur objectif. Ils ont identifié des facteurs qui avaient soit un impact positif, soit un impact négatif sur la cohésion sociale. Ils ont également pris conscience qu'ils pouvaient et devaient s'attendre à contribuer de façon réaliste à la cohésion sociale dans leur communauté. S'appuyant sur cet apprentissage, le module 8 adopte un processus participatif qui conduit les participants à planifier et à entreprendre ensemble des activités pour réaliser leur vision de la cohésion sociale. L'engagement à planifier et à agir ensemble constitue la première et très importante étape d'un groupe identitaire visant à promouvoir une plus grande cohésion dans leur communauté.

RÉSULTATS ATTENDUS

Lorsqu'ils auront terminé ce module, les participants seront capables de :

- décrire les changements de comportement qui peuvent permettre d'améliorer la cohésion sociale dans leur communauté ;
- planifier des activités de groupe identitaire qui peuvent renforcer leur engagement, pousser les acteurs clés à s'impliquer et mobiliser les membres de la communauté pour la cohésion sociale.



DURÉE APPROXIMATIVE :
3 heures 30

ÉTAPES

- Animer un cercle de confiance (60 min).
 - Préparez le cercle de confiance.
 - Un objet qui symbolise un « bâton d'orateur » sera nécessaire. Il peut s'agir d'une petite branche d'arbre, d'une queue de cheval ou d'une baguette.
 - Choisissez un lieu extérieur ou une salle autre que la salle de conférence, mais un lieu extérieur est préférable.
 - Disposez les chaises en cercle.
 - Menez le cercle de confiance (allez à SD 26 pour voir les instructions).⁴⁴
 - Avant que les participants se joignent au cercle, demandez-leur de mettre leur téléphone en mode silencieux, d'aller aux toilettes ou de faire ce qu'il faut pour qu'il n'y ait aucune interruption pendant le déroulement de cette activité.
 - Montrez le bâton d'orateur ou l'autre symbole choisi aux participants et expliquez-leur que :
 - seule la personne qui tient le bâton a le droit de parler ;
 - les autres devront se taire et accueillir les paroles de l'orateur comme un cadeau d'amitié ;
 - si un participant n'est pas encore prêt à parler, il a la possibilité de passer, puis de demander le bâton à la fin de la rotation ;
 - lorsque le processus aura commencé, même l'animateur ne pourra parler que s'il tient en main le bâton.
 - Une fois que l'animateur aura terminé d'expliquer l'exercice, le bâton d'orateur sera remis à un volontaire qui commencera le processus. Le bâton d'orateur devra alors tourner dans le sens des aiguilles d'une montre.

⁴⁴ Le cercle de confiance s'inspire du cercle pastoral développé par Peter Henriot et Joseph Holland dans *Social Analysis, Linking Faith and Justice* (Analyse sociale, lien entre foi et justice) (1983). Tel que conçu par ses auteurs, le cercle pastoral est une activité dynamique comportant quatre étapes, qui vise à aider les personnes à appliquer leur foi aux questions sociales, en réfléchissant sur la réalité de la souffrance dans le monde et, à la lumière de leur foi et de leurs valeurs, à être mis au défi de mener des efforts d'édification de la paix. Le cercle de confiance met à profit les expériences de partage de vie à l'intérieur du processus de l'atelier pour préparer les participants à planifier des actions de cohésion sociale efficaces.

- Invitez les participants à présenter une expérience personnelle qu'ils auront vécue pendant l'atelier :
 - Quels changements ont-ils expérimenté pendant cet atelier ?
 - Quelle est la grande leçon qu'ils doivent retenir ?
 - Sur quoi sont-ils prêts à s'impliquer ?
 - Quelle action conjointe le groupe peut-il entreprendre pour atteindre sa vision commune ?
- Lorsque la rotation est achevée, prenez le bâton et demandez si quelqu'un a été inspiré par les interventions des autres et aimerait ajouter quelque chose de nouveau. Si oui, remettez le bâton à ceux qui ont indiqué qu'ils aimeraient parler de nouveau.
 - NB :
 - Commencez l'activité en faisant part brièvement des sentiments que vous, en tant qu'animateur avez ressenti pendant l'atelier, passez le bâton d'orateur à un volontaire et asseyez-vous.
 - Vous pourrez intervenir en tout temps pour clarifier les consignes ou pour demander d'abréger les discours. Mais au préalable il faudra prendre le bâton de l'orateur.
- Fermez le cercle de confiance avec un rituel de la communauté pour renforcer la communion de groupe. Ce rituel peut être le partage d'un symbole d'amitié, tel que des noix de kola utilisées en Afrique de l'Ouest, ou une danse ou un chant de solidarité exécuté par les participants.
- Recourir à la métaphore des feux de signalisation⁴⁵ pour identifier les comportements à améliorer (60 min).
 - Introduire le processus des feux de signalisation de cette façon :
 - Informez les participants qu'ils utiliseront les feux de signalisation comme métaphore pour décrire les changements de comportement qui peuvent avoir une incidence positive ou négative sur leur cheminement vers la cohésion sociale ;
 - Clarifiez le lien entre les couleurs des feux de signalisation et le processus de conception :
 - **Le vert** signifie allez en avant. Il fait référence à ce qui fonctionne bien et devra être étendu et accéléré afin de progresser vers la vision de la cohésion sociale définie.
 - **Le jaune** signifie prudence. Il fait référence à ce qui peut mener à l'échec dans l'atteinte d'un objectif si rien ne change. Ce signal constitue un appel à faire attention, à réagir et à se préparer à l'action.
 - **Le rouge** signifie s'arrêter. Il fait référence à des obstacles majeurs sur nos chemins vers la cohésion sociale. Il exige l'application de stratégies d'atténuation voire d'éradication.
 - Animer le processus des feux de Signalisation
 - Construction des feux de Signalisation individuels.
 - Demandez à chaque participant à prendre cinq minutes de réflexion en silence sur son engagement à changer et pour imaginer ses propres feux de signalisation.
 - À la fin, invitez-les à :
 - Partager s'ils le souhaitent leurs feux de signalisation personnels avec un ami ;
 - Réfléchir davantage sur cette métaphore en rentrant à la maison, en le faisant éventuellement avec les membres de leur famille, afin de prendre les mesures qui s'imposent pour apporter le changement attendu.
 - Faites la transition à l'étape suivante en :
 - Soulignant l'importance du changement personnel en tant qu'étape fondamentale du changement au niveau communautaire.
 - Invitant les participants à répéter les gestes 3B (voir leur description à la page 23).
 - Construire des feux de signalisation pour chaque petit groupe.

⁴⁵ Les feux de signalisation aident les participants à décrire le comportement attendu pour assurer la cohésion sociale dans leur communauté. En réfléchissant sur un comportement qui peut influencer positivement la cohésion sociale, ils ouvrent la voie à un plan d'action efficace.

- Remettez des feuilles de papier conférence et des marqueurs de couleurs différentes à chaque petit groupe.
- Expliquez-leur que chaque petit groupe devra concevoir trois feux de signalisation concernant différents groupes qui peuvent inclure :
 - Leur groupe identitaire (p. ex., un groupe ethnique, un clan, un groupe professionnel, etc.) ;
 - Un groupe choisi d'acteurs influents ;
 - D'autres membres clés de la collectivité.

NB : Voir un exemple au SD.27.

- suivez le processus ci-dessous :
 - demandez à chaque membre des petits groupes de faire part d'une réflexion fondamentale sur leurs feux de signalisation individuels.
 - Invitez ensuite les petits groupes à discuter et à établir un consensus sur les feux de leur groupe identitaire et sur ceux des autres groupes.
 - Demandez à chaque groupe identitaire de dessiner des feux de signalisation pour chacun des groupes ci-dessus en commençant par ceux de leur propre groupe.
 - Lorsque tous les petits groupes ont terminé, leur demandez d'afficher leurs dessins au mur selon les indications suivantes :
 - les feux de signalisation concernant le même groupe identitaire ensemble et selon les couleurs ;
 - les feux de signalisation des groupes de personnes influentes ensemble (si vous avez choisi plus d'un groupe, veillez à ce que les feux de signalisation soient regroupés en conséquence) ;
 - les feux de signalisation des autres membres clés de la communauté ensemble.
- Rechercher d'un consensus sur les changements requis pour progresser vers la vision :
 - Invitez les participants à se lever et à faire un tour de salle pour découvrir les feux de signalisation des autres et en tirer des leçons.
 - Assignez à des volontaires la tâche de se servir de leur ordinateur pour compiler le contenu de chaque couleur associée à chacun des trois groupes.
 - Saisissez le résultat compilé dans un graphique des feux de signalisation préparé pendant que les participants travaillent en petits groupes.
 - Présentez les résultats compilés des feux de signalisation en commençant par les feux des groupes identitaires présents. Puis, présentez les feux de signalisation des acteurs influents et enfin, ceux des autres membres clés de la communauté. Faites une courte pause entre chaque présentation et demandez les commentaires et l'approbation des participants.
 - Terminez en :
 - lançant une discussion sur les enseignements tirés du processus ;
 - demandant aux participants de se féliciter mutuellement pour leurs contributions.

■ Identifier et planifier les activités du groupe identitaire (90 min).

- Préparer la planification.
 - Avant la séance :
 - Présentez sur un tableau à feuilles mobiles ou sur une diapositive PowerPoint la vision du groupe en matière de cohésion sociale, ainsi que les principaux points et questions qui sont ressortis des discussions sur l'écart entre les résultats du baromètre et la vision du groupe en matière de cohésion sociale. S'ils ont été saisis dans un document Word, imprimez ces pages que vous distribuerez à chaque petit groupe pour en faciliter la consultation.
 - Veillez à ce que les autres résultats de l'atelier soient affichés sur les murs, si ce n'est tous, au moins l'inventaire des ressources, le diagramme des personnes influentes, le résultat des FFOC et les feux de signalisation.
- Lancer la séance.

- Demandez à chaque participant de faire équipe avec l'un de ses voisins immédiats.
- Invitez les équipes à faire un tour des résultats de l'atelier et à discuter sur ce qu'ils ont entendu dans le cercle de confiance qui peut être réalisé pour contribuer avec succès à la cohésion sociale pour un groupe identitaire.
- Animer le processus de planification.
 - Préparez le terrain :
 - Ramenez les participants en séance plénière.
 - Faites un rappel de la vision et des principaux points et questions qui sont ressortis de leurs discussions sur le baromètre.
 - Expliquez qu'ils vont tirer parti des résultats de l'atelier et des leçons apprises du cercle de confiance pour choisir et séquencer les activités qu'ils devront effectuer ensemble postérieurement à l'atelier afin de combler les lacunes :
 - en réalisant les changements attendus qui seront extraits de leurs feux de signalisation ;
 - en mobilisant des acteurs clés et des membres de la collectivité pour progresser vers les changements attendus et exprimés à travers leurs feux de signalisation respectifs.
 - Décrivez du nombre de petits groupes de travail nécessaires. Si par exemple, les participants ont conçu des feux de signalisation pour trois groupes de personnes influentes prioritaires et un autre pour des membres de la communauté, il faudra constituer quatre petits groupes de travail.
 - Demandez aux participants de choisir eux-mêmes le groupe dans lequel ils aimeraient travailler.
 - Lorsque tous les petits groupes se sont constitués :
 - Demandez à chacun d'eux de concevoir deux plans de travail :
 - un pour leur groupe identitaire ;
 - un pour les activités ciblant le groupe d'acteurs clés ou de membres de la communauté choisis.
 - Donnez-leur la matrice de planification (allez à SD 28 pour voir la matrice de planification suggérée) et conseillez-leur de :
 - se reporter aux « huit conseils pour réussir sa planification des activités » ;
 - commencer par leur groupe identitaire et charger un membre du petit groupe de prendre des notes pour ce premier plan ;
 - reporter les trois premières colonnes (objectifs, résultats attendus, activités) sur le tableau à feuilles mobiles.
 - Surveillez le processus et lorsque tous les petits groupes ont terminé le premier plan :
 - invitez les preneurs de notes à se regrouper et à apporter leur plan avec eux ;
 - demandez au groupe de preneurs de notes de compiler leurs résultats et de rédiger un plan d'action commun pour le groupe identitaire ;
 - demandez aux autres membres des petits groupes de continuer à concevoir leur second plan, en se focalisant sur les activités ciblant le groupe d'acteurs ou de membres de la communauté choisis.
 - Lorsque tous les groupes ont terminé leur second plan, organisez un « stand d'exposition » pour modifier et adopter les résultats du processus de planification.
 - Invitez chaque petit groupe, y compris le petit groupe des preneurs de notes, à établir un stand pour annoncer le résultat de leur travail en faisant ce qui suit :

HUIT CONSEILS POUR RÉUSSIR SA PLANIFICATION DES ACTIVITÉS

1. Concentrez-vous sur la population cible.
2. Réfléchissez sur les principaux points et question qui sont ressortis de la discussion sur le baromètre.
3. Laissez-vous inspirer par les feux de signalisation pour définir vos objectifs et les résultats attendus.
4. Énumérez les principales activités liées à chaque résultat attendu en répondant à cette question : qu'allons-nous faire pour atteindre le résultat prévu ?
5. Reportez-vous à l'inventaire des ressources pour voir ce qui peut être mobilisé pour l'activité.
6. Soyez réaliste en considérant votre analyse des FFOC.
7. Limitez les activités dans le temps en indiquant leurs dates d'achèvement.
8. Désignez quelqu'un pour faire le suivi des activités.

- choisir un emplacement pratique ;
 - trouver un moyen unique d'afficher leurs résultats pour rendre leur stand attrayant pour le reste du groupe ;
 - veiller à ce que les autres participants puissent visualiser leurs résultats ;
 - se préparer à recueillir des informations complémentaires auprès des « visiteurs » de leur stand (choisir un présentateur et un preneur de notes).
- Demandez aux participants de :
 - se déplacer ensemble d'un stand à l'autre ;
 - écouter le rapport du petit groupe ;
 - poser des questions, afin de recevoir les éclaircissements nécessaires ;
 - enrichir les résultats en petits groupes en ajoutant de nouvelles activités clés ;
 - A la fin de la rotation, accordez cinq minutes à chaque groupe pour ajouter les activités complémentaires à son plan.
 - Recueillez tous les résultats⁴⁶ et ramenez les participants à la séance plénière.
- Hiérarchiser les actions pour démarrer efficacement le processus de mise en œuvre après l'atelier (60 min).
- De retour en séance plénière :
 - Demandez aux participants de partager les enseignements tirés du processus de planification.
 - Formez de nouveaux petits groupes en fonction de leur proximité⁴⁷ ou de tout autre paramètre qui permettra de stimuler une action de groupe. Demandez aux nouveaux petits groupes de :
 - tirer parti de l'exercice de planification précédent et des leçons échangées pour convenir de trois activités clés qu'ils effectueront pour commencer à mettre en œuvre les recommandations du précédent exercice ;
 - rédiger un plan de mise en œuvre détaillé pour les activités sélectionnées en remplissant les autres colonnes du cadre de planification.
 - A la fin des travaux en petits groupes :
 - Reprenez la séance en plénière.
 - Demandez aux petits groupes de faire un rapport sur les activités clés choisies et de décrire la façon dont ils comptent les mettre en œuvre.
 - Menez une courte séance de questions-réponses après chaque présentation.
- Adopter le plan d'action consolidé pour le groupe identitaire.
- Présentez le résultat des activités qui auront été compilées par l'animateur, ou par le groupe chargé de cela, à la fin du tour des stands.
 - Les participants discuteront en petits groupes sur la présentation et feront part de leurs commentaires et propositions d'amendements.
 - Soumettez le plan final au vote et à l'endossement des participants.

CONCLUSION

- Terminez la séance par un chant ou une danse⁴⁸ qui inspirera l'engagement et l'action en commun.

⁴⁶ Durant l'exercice suivant, l'animateur et son coanimateur devront prendre le temps de consolider ces résultats dans un plan d'action conjoint pour le groupe identitaire. Cette tâche pourra être assignée à deux ou trois volontaires ayant de bonnes compétences organisationnelles.

⁴⁷ Cette proximité doit être comprise comme s'adressant à des personnes qui seront plus aptes à travailler ensemble en raison du lieu où elles vivent, de leur profession commune, de leur sexe, etc.

⁴⁸ Invitez les participants à choisir une chanson ou une danse culturellement appropriée. Dans certaines communautés chrétiennes, par exemple, « Lie-nous ensemble, Seigneur » s'est révélé populaire.

- Invitez les participants à se féliciter les uns les autres, tout en chantant ou en dansant, et à s'échanger des encouragements pour garder la flamme et leur engagement envers la cohésion sociale dans leur communauté.

NOTES À L'USAGE DE L'ANIMATEUR

- Pour ce qui est du cercle de confiance :
 - tenez compte des aspects culturels lorsque vous allez choisir des objets symboliques pour le bâton d'orateur. Expliquez clairement aux participants que cet outil n'a pas de véritable pouvoir ou de sens spirituel ;
 - veillez à bien gérer les processus et les émotions en respectant la règle selon laquelle seule la personne qui détient le symbole d'autorité peut prendre la parole et parler ;
 - respectez les règles dès que le processus commence. Si vous estimez que les témoignages sont trop longs ou qu'il est nécessaire d'expliquer davantage la procédure, demandez par geste le bâton d'orateur ou le symbole.
- À la fin de l'exercice des feux de signalisation, on s'attend à ce que les participants soient prêts non seulement à agir pour changer leur comportement en tant que groupe identitaire, mais aussi à influencer d'autres acteurs clés, ainsi que les membres de la communauté pour contribuer au processus de cohésion sociale.
- Pour ce qui est du processus de planification :
 - veillez à ce que les participants se focalisent sur les activités qu'ils entreprendront en tant que groupe identitaire ;
 - adaptez de façon créative le processus décrit pour les participants peu alphabétisés, dans le but de les faire passer par un processus pratique pour construire un consensus sur les activités qu'ils mettront en œuvre pour combler efficacement l'écart entre leur vision et leur baromètre.
- Ce module referme le chapitre 2 et le processus d'établissement de liens à l'intérieur d'un groupe identitaire. Il est recommandé :
 - d'évaluer les sentiments des participants et leur appropriation des processus d'établissement de liens intrapersonnels et de liens intragroupes et solliciter leurs suggestions et commentaires qui visent à améliorer les processus (allez à SD 29 pour voir un exemple de formulaire d'évaluation) ;
 - d'informer les participants de l'existence d'autres groupes qui entreprennent ou qui entreprendront des processus semblables ;
 - de demander aux participants de choisir des représentants pour les sessions prévues d'établissement de liens intergroupes.

CHAPITRE 2 : SUPPORTS DIDACTIQUES

SD 18 : RÊVES POUVANT NOUS INSPIRER ⁴⁹

MARTIN LUTHER KING

J'ai un rêve qu'un jour, cette nation se lèvera et vivra la vraie signification de sa croyance : « Nous tenons ces vérités comme allant de soi, que les hommes naissent égaux ».

J'ai un rêve qu'un jour, sur les collines de terre rouge de la Géorgie, les fils des anciens esclaves et les fils des anciens propriétaires d'esclaves pourront s'asseoir ensemble à la table de la fraternité.

J'ai un rêve qu'un jour même l'État du Mississippi, un désert étouffant d'injustice et d'oppression, sera transformé en une oasis de liberté et de justice.

J'ai un rêve que mes quatre enfants habiteront un jour une nation où ils seront jugés non pas par la couleur de leur peau, mais par le contenu de leur caractère.

J'ai un rêve qu'un jour l'État de l'Alabama, dont le gouverneur actuel parle d'interposition et de nullification, sera transformé en un endroit où des petits enfants noirs pourront prendre la main des petits enfants blancs et marcher ensemble comme frères et sœurs.

J'ai un rêve qu'un jour, chaque vallée sera levée, chaque colline et montagne seront nivelées, les endroits rugueux seront lissés et les endroits tortueux seront fait droits, et la gloire du Seigneur sera révélée, et tous les hommes la verront ensemble.

C'est notre espoir...

J'ai combattu contre la domination blanche et j'ai combattu contre la domination noire. J'ai chéri l'idéal d'une société libre et démocratique dans laquelle tout le monde vivrait ensemble en harmonie et avec des chances égales. C'est un idéal pour lequel j'espère vivre et que j'espère accomplir. Mais si nécessaire, c'est un idéal pour lequel je suis prêt à mourir.

NELSON MANDELA

Je crois qu'il y a des hommes en Inde pour compléter le travail que j'ai commencé. J'ai foi en la justice de notre cause et en la pureté de nos armes. Et là où les moyens sont purs, Dieu est sans doute présent avec Ses bénédictions. Et là où ces trois-là se combinent, la défaite est impossible.

MAHATMA GANDHI

⁴⁹ Des discours qui ont changé le monde (Montefior, Simon Sebag. Quercus, 2016).

SD 19 : GUIDE DE L'EXERCICE SUR LES RÊVES DE COHÉSION SOCIALE

- Demandez aux participants de s'asseoir confortablement sur leur chaise,
- Faites-leur effectuer un exercice de respiration et invitez-les à fermer les yeux.
- Demandez-leur de se projeter dans l'avenir, soit dans cinq ou dix ans.
 - D'imaginer que la cohésion sociale a atteint la perfection dans leur pays :
 - elle est arrivée à un point culminant dans le pays ;
 - elle est excellente à tous égards ;
 - elle est pleinement présente dans leur vie et dans leur travail quotidien.
 - D'imaginer que c'est le premier jour où ils retournent au travail et qu'ils sont enthousiastes parce que :
 - la cohésion sociale est efficace dans leur pays ;
 - tous ceux qu'ils rencontrent sont réjouis, car l'unité est complète entre tous.
 - De penser au marché, aux lieux de culte, aux administrations, aux écoles, aux hôpitaux, etc. (faites une pause après chaque lieu).
- Lorsque vous rencontrez des amis pendant la journée :
 - Quelles sont les images revitalisantes et stimulantes qui vous sautent aux yeux ?
 - Que ressentez-vous ? Qu'est-ce que les gens font différemment par rapport à aujourd'hui ?
- En rentrant chez vous après cette journée :
 - Comment ressentez-vous votre vie, et comment a-t-elle changé ?
 - Quelles conversations avez-vous avec ceux qui sont à la maison ?
 - Que pouvez-vous leur dire sur les changements dans votre pays ?
- Félicitez-vous d'avoir participé à un changement aussi profond et positif dans votre pays, dans la vie de vos frères et sœurs et de tous vos concitoyens.
- Ouvrez les yeux et retournez à la réalité de cette pièce à votre propre rythme.

Adaptation d'un exercice original d'image guidée tiré de *CRS' Partnership Guide and Facilitators' Toolbox*, (Guide CRS et boîte à outils de l'animateur sur le partenariat), page 27 en anglais.

SD 20 : COMPRENDRE LA COHÉSION SOCIALE



SD 21 : EXEMPLE DE QUIZ POUR ÉVALUER LA COMPRÉHENSION DES PARTICIPANTS AU SUJET DE LA COHÉSION SOCIALE

Après avoir fait le tour de votre table, décidez si chacun des énoncés suivants est « vrai » ou « faux ».

	Vrai	Faux
La cohésion sociale se résume à la promotion de communautés stables, coopératives et durables.		
La mondialisation facilite la cohésion sociale.		
Le développement économique doit être un moyen d'atteindre l'objectif du développement humain intégral.		
Dénoncer les inégalités sociales, c'est s'opposer à la cohésion sociale.		
La cohésion sociale caractérise uniquement une société qui offre des possibilités à tous ses membres dans le même cadre de valeurs et d'institutions admises.		
La cohésion sociale dépend de l'État.		
La cohésion sociale repose sur l'équité dans l'accès aux ressources, le respect de la dignité et de l'autonomie des personnes et des communautés, et la participation des citoyens à la vie.		
Des actions de la société civile nuisent à la cohésion sociale.		
La cohésion sociale passe par la confiance dans les institutions et dans les liens sociaux.		
La cohésion sociale repose sur des liens communautaires, économiques et politiques.		

SD 22 : GRILLE D'ÉVALUATION DE LA COHÉSION SOCIALE

Après avoir lu chaque énoncé, cochez la case pour laquelle vous êtes le plus d'accord.

Déclaration	Pas du tout	Très peu	Bon	Très bon	Je ne sais pas
S1- J'ai de solides liens sociaux avec divers groupes de ma collectivité.					
S2- Les membres de ma communauté se font confiance indépendamment des différences identitaires.					
S3- Les générations se respectent.					
S4- La diversité culturelle est au service de toute la communauté.					
S5- Les personnes appartenant à différents groupes identitaires s'acceptent et se tolèrent mutuellement.					
S6- Tout le monde est traité avec dignité, peu importe qui il est.					
E1- Je suis satisfait des conditions de vie de ma famille par rapport à d'autres membres de la communauté.					
E2- Les gens ont un accès égal aux moyens de subsistance et aux possibilités d'emploi, peu importe qui ils sont.					
E3- Les ressources publiques sont gérées équitablement au profit de tous.					
E4- Les gens de ma communauté s'entraident en cas de besoin.					
E5- Les gens ont des chances égales d'accéder à des services de base de qualité raisonnable, peu importe qui elles sont.					
E6- Les biens et services sont échangés équitablement.					
P1- Les gens sont fiers d'être membres de leur communauté.					
P2- Tous les membres de ma communauté sont traités équitablement par les fonctionnaires.					
P3- Tout le monde a la possibilité de participer sans crainte aux processus politiques.					
P4- Les gens sont écoutés et leurs préoccupations et leurs idées sont prises en compte par les structures et les institutions gouvernementales.					
P5- Les gens ont confiance dans les institutions et les structures publiques et gouvernementales au niveau local et au niveau national.					
P6- Nous partageons les mêmes valeurs civiques que les citoyens du même pays, quel que soit le groupe auquel nous appartenons.					

S = sphère socioculturelle ; E = sphère économique ; et P = sphère politique.

SD 23 : EXEMPLES DE GRAPHIQUES À BARRES PRÉSENTANT LES RÉSULTATS D'UNE ÉVALUATION DE LA COHÉSION SOCIALE



SD 24 : INTRODUCTION AU PROCESSUS DE CONCEPTION



SD 25 : INSTRUCTIONS RELATIVES AU PROCESSUS DE CONCEPTION

A. Analyse des facteurs de cohésion sociale.

■ Travail de groupe initial :

- Demandez aux participants de choisir eux-mêmes entre trois groupes, attribuez une sphère de cohésion sociale à chacun des sous-groupes et demandez-leur :
 - D'énumérer les facteurs de leur communauté qui peuvent avoir une incidence sur leur sphère de cohésion sociale.
 - de les classer en deux catégories :
 - facteurs positifs : les forces motrices se trouvant dans la communauté qui pourraient les aider à atteindre leur objectif de cohésion sociale ;
 - facteurs négatifs : les forces faisant obstacle au sein de la communauté qui pourraient les empêcher d'atteindre leur objectif de cohésion sociale.
- Lorsque les listes de facteurs seront prêtes, les petits groupes se réuniront en séance plénière :
 - Chaque groupe présentera ses résultats sur un tableau à feuilles mobiles.
 - Les autres participants discuteront, amenderont et adopteront une liste de facteurs positifs et négatifs pour chaque sphère.
 - Puis, ensemble, ils classeront par ordre de priorité trois ou quatre points de chaque ensemble et écriront chacun d'eux séparément sur une note autocollante.
- Ceci fait, les membres de chaque groupe :
 - colleront les facteurs prioritaires dans deux colonnes (les positifs et les négatifs) sur les tableaux à feuilles mobiles correspondant à leur sphère de cohésion sociale ;
 - choisiront un porte-parole qui présentera les résultats du groupe au groupe en son entier ;

- organiseront une séance plénière finale pour s'échanger les résultats.

■ Travail de groupe final

- Le tour de la salle étant terminé :
 - Recueillez et compilez toutes les notes autocollantes, y compris celles ajoutées par d'autres groupes.
 - Classez par ordre de priorité cinq ou six recommandations de chaque ensemble et dessinez un **diagramme d'analyse de champ de force** pour chaque sphère.
 - Placez une feuille de tableau à feuilles mobiles horizontalement ou verticalement sur une table, puis dessinez une flèche au milieu (de gauche à droite si horizontal, de bas en haut si vertical).
 - Écrivez le changement attendu (vision des participants) à la fin ou au milieu de la flèche.
 - Nommez les colonnes
 - Si votre document est horizontal, écrivez « facteurs négatifs » ou « forces faisant obstacle » au-dessus de la flèche, et « facteurs positifs » ou « forces motrices » au-dessous de la flèche.
 - Si votre document est vertical, écrivez « facteurs négatifs » ou « forces faisant obstacle » à gauche de la flèche, et « facteurs positifs » ou « forces motrices » à droite de la flèche.
 - Placez les facteurs correspondant aux noms des colonnes de chaque côté du **diagramme d'analyse de champ de force**, les flèches latérales pointant vers la flèche centrale pour exprimer leur influence sur le chemin vers l'atteinte de la vision.
 - Soyez prêt à présenter les résultats consolidés en séance plénière.

B. Inventaire des acteurs

■ Travail de groupe initial

- Demandez aux participants de choisir eux-mêmes de former de petits groupes.
 - Lancez un remue-méninge pour identifier les acteurs et les groupes influents en matière de cohésion sociale.
 - Listez-les en deux catégories :
 - les acteurs influents individuels;
 - les groupes existants ayant de l'influence.
 - Discutez sur le rôle que chacun d'eux peut jouer pour promouvoir la cohésion sociale.
 - Classez-les par ordre d'importance en fonction de la pertinence de leur rôle dans la cohésion sociale et choisissez les cinq plus importants de chaque catégorie.
 - Écrivez chacun d'eux sur une fiche ou une note autocollante et décrivez leurs rôles sur des notes autocollantes.
 - Collez la fiche sur un tableau à feuilles mobiles et entourez-la de ses rôles potentiels.
 - Choisissez un porte-parole qui présentera les résultats du groupe au groupe suivant.
- Reportez-vous à l'exemple de diagramme d'interconnexion des acteurs pour :
 - convenir de la clé à utiliser pour l'inventaire à la fin de l'exercice.
 - commencer à discuter sur l'interconnexion entre les acteurs individuels ou les groupes choisis.
- Au signal, passez à l'élément suivant en groupe, à l'exception du porte-parole du groupe.

■ Travail de groupe final :

- Le tour de la salle étant terminé :
 - Recueillez et compilez toutes les notes autocollantes, y compris celles ajoutées par d'autres groupes.
 - Mettez à jour la liste des acteurs individuels ou des groupes prioritaires et choisissez les 3 ou 4 qui sont les mieux classés dans chaque catégorie.
 - Utilisez la clé qui a été convenue pour répertorier les interconnexions entre les acteurs et les groupes les mieux classés.

- Soyez prêt à présenter les résultats combinés et l’inventaire en séance plénière.

C. Processus d’établissement de l’inventaire des ressources

■ Travail de groupe initial

- Réfléchissez individuellement aux questions suivantes en tenant compte des résultats du baromètre et de la vision partagée au sein du groupe.
 - Quelles sont les ressources disponibles ?
 - Quelles sont les ressources supplémentaires qui peuvent être mobilisées ?
 - Dans quelle mesure les ressources seront-elles utiles pour réaliser le changement dont nous rêvons ?
 - Communiquez les résultats de la réflexion individuelle aux membres du groupe.
- Décidez des ressources qu’il faut répertorier :
 - Choisissez trois ou quatre ressources clés pour chaque catégorie de ressources.
 - Écrivez séparément sur des notes autocollantes chaque ressource choisie accompagnée de sa valeur ajoutée. Une couleur pourra être affectée à chaque catégorie.
 - Collez les notes autocollantes dans deux colonnes :
 - les ressources disponibles ;
 - les ressources à mobiliser.
 - Choisissez une personne qui présentera les résultats de votre groupe au groupe visiteur suivant.
- Indiquez aux membres du groupe de passer à l’élément suivant, à l’exception du porte-parole du groupe.

■ Travail de groupe final

- Le tour de la salle étant terminé :
 - Recueillez et compilez toutes les notes autocollantes, y compris celles ajoutées par d’autres groupes.
 - Pour chaque catégorie de ressource, dessinez un diagramme montrant :
 - les ressources disponibles et leur utilité ;
 - les ressources mobilisables et leur utilité.
 - Soyez prêt à présenter les résultats consolidés en séance plénière.

REMARQUE : Reportez-vous à SD 24 pour voir les outils de conception d’illustrations.

SD 26 : CONSEILS AU SUJET DU « CERCLE DE CONFIANCE »

- L'animateur se procure un bâton d'orateur pour symboliser le pouvoir du mot. Ce peut être une branche de l'arbre de la paix, une queue de cheval, une baguette ou tout autre objet symbolique.
- Disposer suffisamment de chaises en cercle pour que chacun puisse s'asseoir. Avant que les participants se joignent au cercle, dites-leur de se préparer, soit par exemple, qu'ils vérifient que leur téléphone est éteint ou en mode silencieux, qu'ils prennent leurs précautions pour aller aux toilettes, etc., car ce sera impoli et perturbateur de se lever ou faire du bruit pendant cet exercice. L'animateur insistera sur le fait que seule la personne qui tient l'objet symbolique dans sa main aura le droit de parler et que les autres devront seulement l'écouter.
- L'animateur commencera l'exercice en faisant part à l'assistance :
 - des leçons qu'il a personnellement apprises ;
 - de la transformation qu'il ou elle a expérimenté ;
 - que son rôle principal consiste à s'impliquer constamment dans la cohésion sociale.
- L'animateur passera ensuite l'objet symbolique à un volontaire qui continuera en faisant part de sa propre expérience. L'objet symbolique est transmis d'un participant à l'autre de gauche à droite jusqu'à ce que tous les membres du cercle aient pris leur tour.
- À la fin, l'animateur conclura la séance par un rituel de la communauté pour renforcer la communion de groupe. Ce rituel peut être le partage d'un symbole d'amitié, tel que des noix de kola utilisées en Afrique de l'Ouest, ou une danse ou un chant de communion.

SD 27 : EXEMPLE DES FEUX DE SIGNALISATION PAR LES MEMBRES DE L'ASSEMBLÉE NATIONALE GAMBIENNE (2018)



SD 28 : CADRE SUGGÉRÉ POUR UN EXERCICE DE PLANIFICATION

Objectif stratégique	Résultat attendu	Activités	Échéancier	Ressources			Personne responsable du suivi
				Humaines	Matérielles	Financières	

REMARQUE : Ce cadre peut être modifié en fonction du temps disponible pour l'exercice de planification. Chaque rubrique correspondant aux ressources (humaines, matérielles et financières) pourra être divisée en deux catégories : disponible et pouvant être mobilisée.

SD 29 : EXEMPLE DE FORMULAIRE D'ÉVALUATION D'UN ATELIER SUR LA COHÉSION SOCIALE

1. Niveaux de satisfaction

Considérant que la note 1 exprime une totale insatisfaction et 5 correspond à une satisfaction maximale, veuillez cocher la case qui correspond à votre niveau de satisfaction.

Elements	1	2	3	4	5
A répondu à mes attentes					
L'objectif de l'atelier a été atteint					
La méthodologie de l'atelier					
L'animation de l'atelier					
Le travail de groupe					
Les discussions en séance plénière					
Ma participation à l'atelier					
La participation des autres					
Les relations entre les participants					
La gestion du temps					
La logistique de l'atelier					
Bilan général de satisfaction					

2. J'ai particulièrement aimé :

3. Je n'ai pas du tout aimé :

4. Voici mes recommandations :

5. Je m'engage à :



Chapitre 3 - Liens intergroupes : Reconstruction de la cohésion intergroupe

Lors du chapitre précédent, les participants auront pris des engagements individuels et ont adopté un plan d'action commun pour renforcer la cohésion sociale en tant que groupe identitaire. Ils sont passés d'une vision individualiste du monde à une vision centrée sur le groupe. À ce stade, les participants voudront voir les autres groupes identitaires changer également leur façon de voir les gens et les choses. Ils font souvent part de leur intérêt à rencontrer différents groupes et à discuter de collaboration. Comment alors développer une appréciation mutuelle et une collaboration entre deux groupes identitaires ou plus qui souhaitent soigner et revitaliser des relations rompues ou renforcer des liens sociaux distendus ? Le présent chapitre répond à ce besoin en prenant en considération les résultats de l'atelier intragroupe pour décrire la façon de mener une première rencontre constructive entre les représentants de deux groupes identitaires ou plus dans l'optique de resserrer les liens intergroupes, voire de poser les jalons de la réconciliation. Il s'articule sur :

- la découverte des valeurs communes pouvant servir de base à la cohésion sociale intergroupe ;
- la construction d'une vision partagée de la cohésion sociale entre deux ou plusieurs groupes identitaires ;
- la conception d'une stratégie de collaboration à partir d'une analyse conjointe ;
- l'engagement à réaliser ensemble un plan d'action conjoint pour la cohésion sociale.

« À la fin de cet atelier intragroupe, je me suis senti totalement transformé et prêt à m'engager dans l'édification de la paix. Mais les membres anti-balaka le savent-ils ? Si je sors de ce camp, ils me boufferont comme le coq picore un grain de maïs. »

TÉMOIGNAGE D'UN MEMBRE DU GROUPE SELEKA COMMENTANT L'HISTOIRE « L'HOMME FOU ET LE GRAIN DE MAÏS » (VOIR SD 6)

MODULE 9 : OUVERTURE AUX AUTRES

FONDEMENT

Ce module est la porte d'entrée de la première rencontre entre des personnes appartenant à des groupes identitaires différents⁵⁰. Elles auront sûrement commencé leur « cheminement de la tête au cœur » lors des ateliers intragroupes auxquels elles ont participé. Mais du fait des conflits et des obstacles, des animosités, et dans certains cas de la haine, qui les séparent, elles peuvent arriver avec des préjugés et peut-être un désir de blâmer l'autre ou de penser que c'est lui qui doit changer. C'est à l'animateur de faire que ce module soit, pour les participants, l'occasion de la découverte de la « mine d'or » en chacun des participants, et de s'apprécier les uns les autres. Il ou elle doit ensuite créer un environnement de travail qui favorise l'ouverture, l'instauration de liens de confiance et un discours libre, sensible et respectueux.

Ce module a pour but de permettre aux représentants de groupes identitaires sélectionnés de se connaître ou de se rencontrer de nouveau et de faire en sorte qu'ils prennent l'engagement de reconstruire ou de renforcer les relations entre leurs communautés et entre les membres de leurs communautés. Comme pour les modules précédents, la séance commence par une disposition des sièges bien organisée et un accueil chaleureux. Les participants sont ensuite guidés à travers des exercices pour briser la glace suivis des activités de découverte mutuelle qui les aideront à ouvrir leur cœur et à jouer un rôle actif dans les discussions.

RÉSULTATS ATTENDUS

À la fin de ce module, les participants :

- auront acquis une confiance mutuelle accrue qui apportera une plus grande liberté dans leurs dialogues et interactions ;
- seront prêts à transcender leurs différences socioculturelles, politiques ou économiques pour le bien de la cohésion de leurs communautés.



DURÉE APPROXIMATIVE :
3 heures

ÉTAPES

- Avant le début de l'atelier :
 - Préparez des dessins, des tableaux à feuilles mobiles et des documents imprimés utilisés lors des ateliers intragroupes (identitaires) que l'on pourra afficher au mur ou des photocopiés à remettre aux participants en temps opportun au cours de la séance.
 - À leur arrivée, invitez les participants à consulter les documents affichés au mur.
 - Accueillez chaleureusement les participants⁵¹ (15 min).
 - Organisez la distribution des participants en faisant assoir à chaque table des personnes de groupes identitaires différents.

⁵⁰ Au cours d'un atelier qui a eu lieu en RCA, en 2014, CRS a observé une transformation profonde chez les 33 participants, dont 11 s'identifiaient comme catholiques, 11 comme protestants et 11 comme musulmans. Les participants avaient été sélectionnés lors de séances de formation à la cohésion sociale intragroupe organisées pour leurs dirigeants respectifs. Ensemble, ils ont découvert les bienfaits de la solidarité entre les groupes, ils ont développé une vision interreligieuse de la cohésion sociale, analysé les possibilités d'agir ensemble et ils ont adopté un plan d'action interreligieux en faveur de la cohésion sociale. Depuis 2017, la même démarche a rassemblé différents groupes identitaires pour les inciter à s'engager ensemble en faveur de la cohésion sociale, et cela dans plus de 10 pays, notamment en Gambie (avec des membres de l'Assemblée nationale, de la société civile, et des dirigeants religieux), au Cameroun (avec des réfugiés et des représentants de la communauté d'accueil, ainsi qu'avec des dirigeants catholiques, protestants, musulmans et orthodoxes), au Togo (avec des jeunes d'origines ethniques et semi-professionnelles différentes) et dans la région des Grands Lacs africains, avec des femmes ayant de petits commerces au Burundi, en République démocratique du Congo et au Rwanda.

⁵¹ Inspirez-vous des étapes de bienvenue décrites au module 1, p. 17...

- Évaluez l'engagement des participants en leur demandant d'accueillir leurs voisins par un applaudissement collectif ou un signe d'amitié.
 - Expliquez l'importance du rétablissement des liens intergroupes (*Bridging*) en tant qu'espace d'ouverture à une appréciation mutuelle et à l'établissement d'un consensus sur les stratégies et les actions visant à renforcer cette cohésion.
- Introduction à l'atelier sur le rétablissement de la cohésion intergroupe en contant de petites histoires : (20 min)
- Demandez aux participants de conter à nouveau la fable « du pauvre et de l'or »
 - Racontez la fable de « La promenade des deux amis au bord de la mer » (allez à SD 6 pour voir les deux histoires).
 - Demandez aux participants de mettre en commun et de commenter les enseignements qu'ils ont tirés de ces deux fables, et qui peuvent les inspirer au cours de la séance.
 - Lancez une discussion sur ces fables.
 - Revoquez le rôle de l'animateur, qui ne doit pas être un enseignant ou un expert, mais plutôt un accompagnateur aimable dans une démarche d'apprentissage mutuel qui invite chaque participant à offrir et à recevoir.
 - Reconnaissez la valeur de chaque participant.
 - Insistez sur le fait que, dans toute relation durable, nous devons graver de façon indélébile les faits positifs dans nos cœurs, et écrire les faits négatifs sur le sable pour que le vent et les vagues les effacent.
 - Expliquez que l'atelier mettra l'accent sur nos aspects positifs et sur ce que nous avons tous en commun.
 - Discutez du programme de rétablissement de liens intergroupes et obtenez un consensus (10 min).
- Découverte des participants (30 min)
- Demandez aux participants d'inscrire sur une feuille leur nom à côté d'un surnom allusif, p. ex., « Jean le joyeux », « Thomas le téméraire », etc., tel qu'ils l'avaient choisi lors de l'atelier intragroupe, et de placer la feuille devant eux.
 - Demandez-leur de se présenter aux membres du groupe assis à leur table, d'expliquer ce que signifie leur nom et pourquoi on le leur a donné, ou de raconter l'histoire qui se cache derrière leur surnom.
 - Veillez à ce que chaque participant soit en mesure de présenter la personne qui est assise à sa droite.
 - Organisez les présentations en séance plénière en suivant les instructions ci-dessus.
 - À la fin des présentations de chaque groupe, demandez à tous les participants de montrer leurs appréciations et accueils par des applaudissements spécifiques choisis pour rallier le groupe (inspirez-vous de SD 2).
- Découverte des principaux enseignements tirés des ateliers intragroupes (45 min).
- Demandez aux participants de se promener autour de la salle et d'observer le matériel de l'atelier intragroupe affiché au mur.
 - Au retour leur table, appelez-les à :
 - prendre quelques minutes pour expliquer à leur groupe les choses qu'ils font maintenant de façon différente, dans leur famille ou dans leur communauté, après ce qu'ils ont appris à l'atelier intragroupe.
 - convenir des principaux enseignements tirés de l'atelier intragroupe qui ont eu une incidence sur la vie des membres du groupe auquel ils appartiennent.
 - À la fin du travail de groupe, demandez à un volontaire de chaque groupe de présenter leur liste des principaux enseignements.
 - Ouvrez une discussion sur les leçons apprises et, dans la mesure du possible faites une liste des principales leçons qui ressortent indistinctement des groupes identitaires en présence.



Atelier interreligieux sur la cohésion sociale au Cameroun rassemblant des chefs catholiques, musulmans, orthodoxes et protestants.

■ Découverte de la motivation des participants (60 min.)

- Discutez au sujet du processus de sélection, d'abord en tant que participants à l'atelier intragroupe, et maintenant en tant que représentants clés de leur communauté dans l'atelier intergroupe, pour souligner l'importance de leur rôle et de la confiance qu'on leur accorde.
- Demandez à chaque participant de prendre deux minutes pour répondre aux questions suivantes :
 - Pourquoi ma communauté et les participants à l'atelier intragroupe m'ont-ils choisi pour les représenter ?
 - Qu'est-ce que ma communauté attend de moi ?
- Invitez les participants à :
 - faire part de leurs réflexions aux membres de leur petit groupe ;
 - se mettre d'accord sur quatre des raisons principales pour lesquelles on les a choisis pour représenter leurs communautés et sur quatre points importants que leur communauté attend d'eux ;
 - écrire chaque réponse sur une fiche ou une feuille de papier distincte.
- Ramenez les participants en séance plénière ;
 - Demandez au groupe de trier les fiches, de compiler les réponses et de discuter du contenu final de chaque article.
 - Rappelez aux participants :
 - leurs résultats de l'exercice de rapprochement « offrir et recevoir » ;
 - le processus et l'importance de la méthodologie des 3B/4D en tant qu'instrument de nos cheminements personnels et collectifs de la tête au cœur.

NOTES À L'USAGE DE L'ANIMATEUR

- Recueillez et affichez au mur les enseignements motivants à retenir des histoires, et invitez les participants à s'enrichir mutuellement par le partage sur leur expérience de vie.
- Maintenez les niveaux d'énergie élevés à l'aide de blagues, de fables et de références à des choses amusantes que les participants à l'atelier ont dites ou faites.

REMARQUE : Pour les participants peu alphabétisés, suivez les 5 conseils présentés à la page 56. Ceux-ci vous guideront également dans les modules suivants.

MODULE 10 : RÊVER ENSEMBLE

FONDEMENT

Après s'être découverts les uns les autres, les participants devront adopter une vision commune pour bâtir une société plus solidaire, que ce soit au niveau de leur communauté locale, de leur province, de leur région ou de leur pays. En les invitant à s'imaginer en dehors de leur cadre de vie habituel pour rêver d'un monde meilleur, on leur offre l'occasion d'unir leurs efforts. Cette adhésion à l'unité suscite en eux un rêve. Elle les encourage à développer une vision plus inclusive de la cohésion sociale, si l'on en croit les commentaires des membres de divers groupes pluri-identitaires. Les exercices de ce module renforcent le sentiment d'appartenance à des communautés plus inclusives, l'engagement en faveur de valeurs communes et la compréhension de la souffrance commune. L'expérience les sensibilise à l'interdépendance et les incite à construire des ponts entre différents groupes d'appartenance afin qu'ils puissent réfléchir, dialoguer et agir ensemble.



Muslims and Christians in Njim, Central African Republic, acting out their vision of social cohesion.

RÉSULTATS ATTENDUS

Ce module permettra aux participants de :

- accroître leur compréhension du concept de cohésion sociale ;
- adopter une vision commune de la cohésion sociale, quel que soit leur groupe identitaire.



DURÉE APPROXIMATIVE :
2 heures 45

ÉTAPES

- Renforcer la compréhension de la cohésion sociale des participants (30 min).
 - Évaluer le niveau de maîtrise des participants concernant la notion de cohésion sociale au moyen d'un quiz (allez à SD 21 pour voir un modèle de quiz).⁵²
 - Expliquez le processus du quizz aux participants en leur disant que :
 - Vous allez lire quelques affirmations.
 - Après chaque affirmation, selon qu'ils la croient VRAIE ou FAUSSE, ils devront se déplacer vers l'un des côtés de la salle qui leur sera indiqué.
 - Chaque petit groupe formé autour de la même option de réponse, se mettront ensuite d'accord sur au moins deux raisons qui devraient convaincre les autres de les rejoindre.
 - Un échange s'en suivra pour construire le consensus autour de la bonne réponse.

⁵² Choisissez ou concevez un maximum de cinq phrases qui aideront à évaluer le niveau de maîtrise des participants concernant les caractéristiques de la cohésion sociale.

- Conduisez l'exercice.
 - Lisez la première affirmation.
 - Invitez les participants à se déplacer vers l'un des deux côtés de la salle.
 - Donnez-leur quelques minutes pour discuter et trouver ensemble leurs principaux arguments.
 - Lancez un mini débat entre les deux côtés.
 - À la fin de celui-ci, passez du côté des personnes qui ont fait le bon choix et fournissez des renseignements supplémentaires qui aideront les participants à approfondir leurs connaissances sur le sujet que l'énoncé a mis en évidence.
 - Lisez ensuite d'autres énoncés du quiz et répétez l'exercice.
- À la fin de l'activité, demandez aux participants de se réunir en cercle.
 - Ouvrez une séance de questions-réponses de cinq minutes pour discuter d'autres points d'intérêt concernant leur compréhension de la cohésion sociale.
 - Passez à l'exercice suivant en expliquant que, maintenant qu'ils ont à peu près la même compréhension de la cohésion sociale, ils vont devoir combiner les visions de cohésion sociale de leurs groupes identitaires pour établir un consensus sur une vision intergroupe pour leur communauté.
 - Organisez les participants en groupes pluri-identitaires comprenant des représentants de chaque groupe identitaire.

■ Développer une vision intergroupe de la cohésion sociale (60 min).

- Établissez un environnement calme et détendu, propice au développement d'une vision intergroupe.
 - Invitez les participants à s'asseoir avec leur nouveau groupe et à se saluer.
 - Guidez-les à travers un exercice de respiration (allez à SD 1 pour voir des exemples d'exercices).
 - Rappelez la démarche qu'ont suivie les participants pendant la séance des liens intragroupes (*Bonding*) pour développer la vision de cohésion sociale du groupe identitaire.
- Invitez-les à voter pour un avant-projet comme base du processus.
 - Présentez les visions issues des ateliers intragroupes.
 - Affichez-les au mur.
 - Donnez à chaque participant un point autocollant.
 - Invitez-les à coller leur autocollant sous leur énoncé de vision préféré, celui qui pourrait le mieux servir d'avant-projet de la vision intergroupe.
 - Choisissez l'énoncé de la vision retenu par la majorité comme avant-projet de développement de la vision intergroupe.
- Transformez la vision choisie en vision intergroupe (30 min).
 - Sollicitez de chaque petit groupe pluri-identitaire qu'il définisse une nouvelle vision intergroupe à partir de la vision choisie en :
 - discutant ladite vision et en y intégrant des idées clés de la ou des visions non choisies ;
 - s'assurant que les trois sphères et les deux dimensions de la cohésion sociale y transparaissent.

NB : Lorsque chaque groupe aura terminé il délèguera un de ses membres pour les représenter au sein d'un comité chargé de consolider toutes les propositions en une vision commune.

SYMBOLES DE COHÉSION SOCIALE



Niamey, Niger



Mbuji-Mayi, Kasai oriental, République démocratique du Congo

- Invitez les représentants de chaque table à se réunir et demandez-leur de faire la synthèse des divers avant-projets pour établir une seule vision intergroupe.
 - Demandez au reste des groupes de réfléchir à un symbole de cohésion sociale pour tous les groupes identitaires participant à l'atelier.
 - De retour en séance plénière :
 - Demandez au groupe de représentants de présenter leur avant-projet de vision intergroupe.
 - Invitez les participants à discuter sur cet avant-projet en petits groupes.
 - Ouvrez une séance plénière pour modifier et adopter la vision intergroupe.
 - Célébrez la vision intergroupe adoptée.
- Réfléchir sur la protection de la vision à partir de l'exercice de la chute des œufs (45 min).
- Préparez-vous pour le jeu (allez à SD 30 pour voir les instructions détaillées).
 - Demandez aux participants de rester dans leur groupe pluri-identitaire.
 - Distribuez le matériel pour effectuer l'exercice (deux œufs, trois morceaux de papier, deux ballons, deux mètres de corde, une paire de ciseaux et deux mètres de ruban cellophane pour chaque groupe).
 - Donnez ces instructions :
 - Utilisez le matériel que vous avez reçu pour protéger les œufs, afin de pouvoir les laisser tomber d'une hauteur de deux mètres sans qu'ils se cassent.
 - Vérifiez que les participants respectent les instructions et ne remplacent aucun matériel déchiré ou cassé pendant l'exercice.
 - Choisissez un espace approprié à l'extérieur de la salle de formation pour réaliser ce jeu.
 - Commencez le jeu.
 - Lorsque le temps de préparation se sera écoulé, invitez les participants à se réunir dans un endroit adéquat.
 - Demandez aux représentants de chaque équipe de se mettre en place.
 - Invitez-les à se relayer pour laisser tomber les œufs d'une hauteur de deux mètres.
 - À la fin, vérifiez si les œufs se sont cassés.
 - Gérez les émotions que les participants expriment pendant le jeu et faites qu'ils restent concentrés et conservent une attitude positive permettant le rapprochement.
 - Analysez le jeu en demandant aux participants :
 - De commenter le jeu en soulignant les différentes émotions qu'ils ont ressenties.
 - De faire part des leçons apprises du jeu.
 - Terminez par le jeu « Oui et... »⁵³ :



Exercice de la chute des œufs à Nyala, dans le Darfour, au Soudan

⁵³ Il s'agit d'une adaptation du jeu original créé par Tracy Fullerton, « Yes, and... », un « jeu de remue-méninges inclusif destiné à promouvoir une interaction positive et inclusive dans tous les types de remue-méninges créatifs ». On peut également l'utiliser comme source d'énergie, en amenant les participants à former de petits groupes et à participer à une conversation « Oui, et... ». Pour en savoir plus, veuillez consulter <https://www.thegamecrafter.com/games/yes>.

- Demandez aux participants de former un cercle et d'utiliser un langage inclusif promouvant un échange d'idées positif.
- Demandez au premier participant de commencer par une phrase exprimant l'appréciation qu'il a du processus de vision collective. La personne se trouvant à côté de lui répond « Oui, et... » et elle continue en s'appuyant sur ce qui a été dit, en y ajoutant sa propre appréciation.
- Avancez dans le sens des aiguilles d'une montre jusqu'à ce que tous les participants aient exprimé leur appréciation.
- Pour finir, demandez aux participants de présenter le ou les symboles de cohésion sociale sur lesquels ils se sont mis d'accord au début de la séance.

NOTES À L'USAGE DE L'ANIMATEUR

- Vous pouvez définir à l'avance les groupes, ou le faire de manière aléatoire, sur place, pour ajuster les groupes déséquilibrés.
- Utilisez le quiz pour approfondir les connaissances des participants sur la cohésion sociale :
 - en clarifiant les concepts, les dimensions, les sphères et le cadre conceptuel de la cohésion sociale ;
 - en insistant sur le fait que le rêve ou la vision est une étape clé de la méthodologie des 3B/4D ;
 - en mettant en exergue l'importance d'une vision commune pour encourager les actions sociales novatrices et transformatrices.⁵⁴
- Surveillez de près la préparation d'une vision intergroupe pour vérifier que les représentants de tous les groupes identitaires participent activement. Tous les participants devront approuver la version définitive. Si les participants ont une discussion partisane, faites une pause et réunissez les participants les plus fervents de chaque groupe ; négociez une solution concertée avec eux. Demandez-leur de présenter cette solution à leur groupe avant de reprendre le travail avec l'ensemble des participants.
- La célébration devrait être une occasion d'accroître l'acceptation mutuelle des participants par une réflexion et des actions collectives. Veillez à exclure les phrases négatives dans le jeu de « Oui et... », qui vise à ajouter une appréciation individuelle ou des enseignements positifs concernant le processus. Vous pouvez discuter des règles du jeu avec les participants pour guider l'activité et préciser les points de vue des participants.
- Pendant le jeu de la chute des œufs, rappelez aux participants que la paix est comme un œuf fragile entre nos mains et expliquez-leur que vous ne pouvez remplacer ni les œufs cassés ni les autres objets. Encouragez plutôt les participants à utiliser ce qu'ils ont à portée de la main pour réussir, afin qu'ils puissent prendre en compte leurs propres ressources pour promouvoir la cohésion sociale. À la fin du module, assurez-vous que les participants comprennent que leur vision de la cohésion sociale est comme un œuf : très fragile et délicate, mais qu'ensemble, ils peuvent bâtir une stratégie efficace.

⁵⁴ Inspirez-vous des exemples de rêves transformateurs de l'aide à la formation n° 18, p. 64.

MODULE 11 : ANALYSER ENSEMBLE

FONDEMENT

Au cours du module 7, les participants à l'atelier intragroupe ont appliqué des outils d'analyse pour mieux comprendre, en tant que groupe identitaire, quels facteurs influencent le processus de renforcement de la cohésion sociale dans leur communauté. Au cours du module 11, ils s'appuieront sur les perspectives des groupes pour analyser ce qui peut bloquer ou ouvrir la voie à la réalisation de leur rêve collectif intergroupe. Cette démarche accroît la sensibilisation des participants à l'interdépendance des communautés et aide à ouvrir la voie à un plan d'action conjoint efficace et opérationnel. On commencera par l'élaboration d'un baromètre intergroupe. On examinera ensuite les résultats de l'application d'un outil d'analyse multiple par un groupe identitaire. Cet outil aide les groupes à identifier ensemble au niveau de leurs communautés respectives,

- 1) les ressources disponibles et mobilisables pour tendre vers la vision intergroupe ;
- 2) les acteurs influents pouvant les aider à progresser vers la cohésion intergroupe ;
- 3) les facteurs conjoints pouvant influencer sur les résultats ;
- 4) les changements de comportement nécessaires à promouvoir.

RÉSULTATS ATTENDUS

A la fin de ce⁵⁵ module, les participants auront pu :

- mesurer l'écart entre la vision de cohésion sociale intergroupe et leur réalité actuelle ;
- identifier les ressources, les acteurs, les facteurs et les changements de comportement nécessaires pour concevoir un plan d'action intergroupe.



DURÉE APPROXIMATIVE :
3 heures

ÉTAPES

- Présenter cette activité en passant en revue les documents et les outils utilisés durant l'atelier intragroupe (voir SD 24 et 25) (10 min).
- Élaborer un baromètre intergroupe (50 min).
 - Invitez les participants, en tant que représentants de leurs communautés à exprimer leurs opinions sur la dynamique socioculturelle, économique et politique de leurs communautés ou de la société en général.
 - Conduisez le processus du baromètre.
 - Assurez-vous que les participants sont assis dans un groupe pluri-identitaire.
 - Suivez les étapes du baromètre.
 - Comparez les évaluations du baromètre intergroupe à celles du baromètre de l'atelier intragroupe.
 - Distribuez à chaque petit groupe les photocopiés des baromètres intragroupes.
 - Projetez les résultats du baromètre intergroupe sur un écran, sphère par sphère.
 - Invitez les participants à discuter en petits groupes des différences et des similitudes entre leur vision commune et leur réalité, et énumérez conjointement les écarts entre les résultats du baromètre et la vision élaborée.

⁵⁵ Reférez-vous à la procédure décrite au chapitre 2.

- Notez chaque écart séparément sur une fiche ou un morceau de papier.
 - Amenez les participants à compiler les écarts relevés.
 - Placez un tableau à feuilles mobiles devant l'ensemble des participants.
 - Demandez à un groupe de volontaires d'afficher sur le tableau les principaux écarts qu'ils ont relevés.
 - Demandez aux autres groupes d'ajouter à tour de rôle des écarts non mentionnés et d'utiliser un marqueur pour cocher sur le tableau ceux qui sont sur leur liste et que les autres groupes ont déjà soulignés.
 - Classez les écarts en fonction du nombre de coches qu'elles auront reçu.
 - Ouvrez une discussion pour établir une liste des principaux écarts conjointement identifiés.
- Faciliter le processus de conception (70 min).
- Organisez quatre groupes pluri-identitaires correspondant au nombre de domaines à analyser (ressources, acteurs, facteurs, FFOC).
 - Expliquez aux participants que pour combler les écarts qu'ils ont constatés ensemble, ils discuteront des résultats de leur processus de conception intragroupe afin de dégager un consensus sur ce qui peut influencer fortement le cheminement vers la vision intergroupe.
 - Attribuez à chaque groupe pluri-identitaire l'un des domaines et le diagramme y correspondant, et invitez chacun d'eux à :
 - discuter des diagrammes élaborés lors des ateliers intragroupes qui sont relatifs au domaine à eux confié et de se mettre d'accord sur les principaux points à prendre conjointement en considération ;
 - énumérer ces points principaux sur le papier conférence en suivant un format similaire à celui décrit pour le processus de conception intragroupe (voyez le chapitre 2, module 7) ;
 - afficher les résultats de chaque groupe lorsqu'ils ont fini ;
 - Après affichage de tous les résultats, organisez un tour de la salle pour que les participants puissent explorer les résultats de chaque groupe.
 - Invitez les participants à passer d'un groupe à l'autre dans un ordre prédéfini pour :
 - examiner chaque résultat ;
 - ajouter des points principaux à la liste (rédigés séparément sur des notes autocollantes) ;
 - se mettre d'accord sur des questions à poser au groupe.
 - Ramenez ensuite les participants en séance plénière.
 - Accordez 15 minutes à chaque groupe pour examiner et incorporer les suggestions des autres participants dans la liste du groupe.
 - Demandez à chaque groupe de partager les résultats finaux aux autres participants
 - Ouvrir une petite séance de questions-réponses après chaque présentation pour des commentaires et éventuellement des amendements que seront pris en compte si la majorité les accepte.
 - Après approbation des résultats, invitez chaque groupe à créer un diagramme pour illustrer ses propres résultats.
 - Terminez l'exercice en demandant aux participants de se féliciter mutuellement.
- Convenir de la voie à suivre (« feux de signalisation ») pour éclairer le cheminement vers la cohésion sociale intergroupe (50 min).
- Expliquez aux participants qu'ils discuteront des résultats des feux de signalisation de l'atelier intragroupe et identifieront les changements de comportement nécessaires pour renforcer la cohésion sociale intergroupe dans la communauté.
 - Demandez aux participants de rejoindre leur groupe identitaire et de former trois petits groupes suivant les trois couleurs du feu de signalisation ;
 - Assigner une couleur des feux de signalisation à chacun des sous-groupes. Celui-ci se chargera d'analyser le résultat intragroupe relatif à leur couleur :
 - D'abord pour leur propre groupe identitaire ;

- Ensuite pour chacun des autres groupes identitaires représentés dans cet atelier sur les liens intergroupes (Bridging).
- Après quelques minutes, invitez les représentants de chaque groupe identitaire à se regrouper pour discuter et compiler les résultats de chaque petit groupe et créer des feux de signalisation avec les comportements souhaités prioritaires ressortis de leur discussion respectivement pour :
 - les membres de leur groupe identitaire ;
 - chacun des autres groupes identitaires participant à l'atelier.
- À la fin de ce travail de groupe, demandez aux participants :
 - d'afficher tous les feux de signalisation portant la même couleur dans une zone prédéfinie de la salle ;
 - de se mettre par deux en choisissant une personne appartenant à un groupe identitaire différent du leur et de parcourir les différents feux de signalisation produits tout en parlant de ce qu'ils ont appris du processus.
- Après 15 minutes, demandez à chaque binôme de se joindre à un autre binôme pour former un groupe de quatre (ou à deux autres binômes pour former un groupe de six).
 - Ces nouveaux groupes continueront de discuter sur les enseignements tirés du processus, puis prépareront un compte rendu pour la discussion en séance plénière, notamment deux ou trois changements de comportement que les participants à l'atelier intergroupe devront impérativement recommander à la communauté pour le renforcement de la cohésion sociale.
 - Chacun des nouveaux comportements souhaités devra être écrit sur une fiche ou une feuille de papier.
- Ramenez les participants en séance plénière à la fin du temps imparti et demandez-leur de s'asseoir avec les membres de leur nouveau groupe.
- Facilitez un processus de tri des fiches pour :
 - mettre ensemble les comportements similaires ;
 - discuter de leur pertinence et dresser la liste des principaux changements de comportement intergroupe attendus de la part de la communauté ;
 - traduire cette liste en un feu de signalisation à promouvoir conjointement au sein de leurs communautés respectives.
- Pour conclure, expliquez aux participants que les résultats de l'exercice des feux de signalisation serviront de base au plan d'action conjoint et invitez les participants à exécuter un chant, une danse ou un symbole de cohésion.

NOTES À L'USAGE DE L'ANIMATEUR

- Profitez des exercices de ce module pour renforcer le sentiment de convivialité, d'harmonie et d'unité des participants.
- Expliquez qu'au cours de la prochaine séance, les feux de signalisation serviront à de multiples fins. En plus de motiver la prise de décision et la planification d'action individuelle ou collective des groupes identitaires, ils peuvent servir de base d'inspiration pour les discussions intracommunautaires, les points d'ancrage pour le dialogue intercommunautaire et le socle des lettres de confiance. C'est ce qui s'expérimentera dans le module suivant.

MODULE 12 : RECONSTRUIRE ENSEMBLE

FONDEMENT

Chaque rêve reste insaisissable s'il ne mène pas à l'action. Dans le module précédent, les participants ont relevé des différences et se sont entendus sur une voie souhaitable qui mène à des relations plus pacifiques. Dans le module 12, ils examineront les mesures à mettre conjointement en œuvre sur la lumière des analyses précédentes. Il s'agira de s'exercer à développer ensemble un plan d'action pour améliorer progressivement la compréhension et la confiance mutuelles entre un ou plusieurs groupes identitaires. A cet effet, ce module explique comment mener pacifiquement des discussions franches et comment écrire et échanger des lettres sincères pour amorcer le dialogue, l'entente et l'instauration de la confiance mutuelle. Ensuite, il capitalise sur les analyses précédentes pour aider les participants à planifier des actions conjointes et à s'accorder sur les principales étapes de leur éventuelle mise en œuvre.

RÉSULTATS ATTENDUS

A la fin de ce module, les participants auront :

- établir les bases d'une confiance intergroupe durable ;
- produire un plan d'action engageant les représentants des différents groupes identitaires à agir ensemble en faveur de la cohésion sociale au sein de leurs communautés.



DURÉE APPROXIMATIVE :

4 heures, 30

ÉTAPES

- Introduire le dialogue ou la lettre de confiance en expliquant ce qui suit aux participants (10 min) :
 - Le dialogue et la lettre de confiance qui se veulent francs, honnêtes et courtois contribuent à accroître la confiance mutuelle en permettant aux participants issus de différents groupes identitaires de :
 - communiquer ouvertement ce qu'ils ressentent à d'autres sans les blesser ;
 - renforcer un climat de confiance intragroupe qui préparer l'ouverture aux autres ;
 - trouver un terrain d'entente pour discuter pacifiquement des plans d'action en faveur de la cohésion sociale intergroupe.
 - Le dialogue et la lettre de confiance sont de même nature car il s'agit d'exprimer de façon non-violente des sentiments profonds et des attentes légitimes. Ils se différencient dans le processus qui est totalement orale⁵⁶ dans le premier cas et s'introduit par une lettre dans le second.
- Faciliter le processus du dialogue de confiance ou de l'échange des lettres de confiance
 - Préparation de la lettre ou du dialogue de confiance (50 min).
 - Décidez avec les participants sur quelle option vont travailler tous les groupes.
 - Invitez-les à se regrouper entre membres du même groupe identitaire.
 - Lisez, expliquez et distribuez :
 - les 10 conseils pour instaurer la confiance (voir SD.31) ;
 - les conseils pour communiquer sans violence (voir SD 32) ;
 - les instructions pour mener une conversation inspirant confiance (allez à SD 33).

⁵⁶ Cette approche fonctionne bien avec les participants peu ou pas alphabétisés.

- Demandez aux participants, au nom de leur communauté d'appartenance, de se reporter à leur feu de signalisation et de s'inspirer des documents ci-dessus pour préparer à l'intention du ou des autres groupes identitaires, un dialogue ou une lettre de confiance qui facilitera la communication entre groupes. L'échange délibéré avec d'autres groupes, en fonction du nombre de groupes identitaires participant à l'atelier.
 - Si les participants ont opté pour le dialogue, dites-leur de :
 - se mettre d'accord sur les principaux messages à adresser à chaque groupe et sur la façon de le faire honnêtement et sans blesser les autres ;
 - choisir deux membres qui seront les porte-parole du groupe pendant le jeu de rôles ;
 - se préparer au dialogue en discutant de la façon de procéder pacifiquement.
 - S'ils optent pour les lettres, dites-leurs de :
 - de se mettre d'accord sur les principaux messages à adresser à chaque groupe ;
 - charger un ou deux membres de rédiger la lettre pour chaque groupe dans la sincérité et avec respect et courtoisie ;
 - discuter et de modifier les avant-projets de discours en veillant à ce que le message soit franc, sincère et formulé de manière à ne pas blesser les autres ;
 - de choisir celui qui lira la lettre à ou aux autres groupes.
- Conduite de la conversation non violente entre les groupes (30 min).
 - Préparez un endroit adéquat à l'extérieur pour le dialogue ou la lecture des lettres.
 - Accueillez les participants et demandez-leur de former un grand cercle. Dans la mesure du possible, placez les participants de façon qu'ils soient assis à côté des membres d'autres groupes.
 - Placez des chaises au centre du cercle pour les porte-parole des groupes.
 - Pour le dialogue de confiance :
 - Indiquez l'ordre dans lequel chaque groupe va participer au dialogue.
 - Placez les représentants des deux premiers groupes au centre et insistez sur le fait qu'ils devront dialoguer de façon respectueuse, pendant que les autres participants écouteront attentivement et prendront des notes sur les commentaires ou les questions individuels.
 - Présentez le dialogue comme étant une occasion d'apprendre quels sont les sentiments et les attentes de chaque groupe identitaire, tout en se centrant sur la meilleure façon de renforcer ensemble la cohésion sociale intergroupe.
 - Invitez les porte-parole à participer au dialogue et supervisez le processus afin d'assurer une équité en matière de temps de parole et de respect des consignes concernant la non-violence, et l'instauration de la confiance ;
 - Demandez aux participants de terminer chaque dialogue par quelques mots de remerciement ou une expression culturelle d'appréciation.
 - Pour la lettre sincère :
 - Demandez aux représentants des deux premières communautés de passer au centre du cercle.
 - Partagez les mêmes consignes que lors de l'activité précédente, sauf que les lettres seront lues et offertes en cadeau d'amitié aux représentants des communautés participantes, qui seront immédiatement appelés à exprimer leur appréciation par un applaudissement culturel ou toute autre expression locale de remerciement.
 - Concluez le dialogue ou l'échange de lettres par une cérémonie inspirée des coutumes locales qui symbolisent l'amitié, le consensus ou l'harmonie⁵⁷.
- Identifier les principaux défis à la cohésion sociale intergroupe (45 min).
 - Reformez des groupes pluri-identitaires et veillez à ce qu'ils soient équilibrés en termes de genre et de membres des groupes identitaires.

⁵⁷ Les habitants d'Afrique occidentale partagent des noix de kola en signe d'amitié. Elles scellent les accords et réconcilient les parties en conflit.

- Demandez aux groupes de faire ce qui suit :
 - Discuter des questions suivantes :
 - Quels ont été les points positifs de la conversation non violente ?
 - Qu'aurait-on pu faire différemment ?
 - Quels sont les défis qui se sont dégagés de la conversation et qu'il faudra traiter pour pouvoir réaliser avec succès la vision de cohésion sociale intergroupe ?
 - Hiérarchiser les défis identifiés et en retenir les quatre principaux qu'ils devront inscrire chacun sur une fiche ou sur une feuille de papier différentes.
 - Se préparer à échanger leurs réponses avec les autres :
 - en soulignant les principales leçons apprises et les suggestions visant à améliorer le processus de conversation non violente.
 - en privilégiant les défis principaux.
 - Après un temps préalablement défini en fonction du nombre des participants, ramenez tous les groupes ensemble en plénière pour :
 - partager, écouter et commenter le compte rendu de chaque groupe ;
 - consolider les fiches des différents groupes en fonction de la similitude des défis identifiés ;
 - voter pour les trois ou quatre défis les plus importants qui nécessitent des interventions conjointes.

NB : Pour ce vote :

 - Donnez à chacun trois autocollants de trois couleurs différentes représentant un classement de 1 à 3.
 - Demandez aux participants de se lever et de se déplacer pour distribuer leurs autocollants en fonction de leurs préférences.
 - Utilisez la méthode de vote pondéré pour calculer le total des points (allez SD 34 pour voir le Guide du vote pondéré), et convenez de deux ou trois défis prioritaires à traiter pour pouvoir progresser dans la vision de la cohésion sociale intergroupe.
 - Finissez par un signe d'appréciation mutuelle.
- Concevoir un plan d'action conjoint pour la cohésion sociale intergroupe (90 min).
- Formez de nouveaux groupes pluri-identitaires : le nombre de groupes dépendra du nombre de défis prioritaires retenus qui devra pas être plus de quatre.
 - Attribuez un défi à chaque groupe et donnez-lui un cadre de planification qui lui servira de guide lors de son exercice de planification (allez à SD 28 pour voir le cadre de planification suggéré).
 - Demandez à chaque groupe :
 - de transformer son défi en un objectif à atteindre ;
 - de s'appuyer sur l'analyse des ressources, des facteurs et des FFOC pour remplir le cadre de planification avec les résultats attendus et les activités qu'ils devront mettre en place de façon concrète pour s'assurer que les changements décrits dans les feux de signalisation auront bien lieu.⁵⁸
 - Lorsque le travail du groupe sera terminé, organisez les « stands d'exposition » pour enrichir l'avant-projet de chaque groupe.
 - Donnez à chaque groupe un paquet d'autocollants d'une couleur spécifique qui distinguera ces commentaires de ceux des autres.
 - Invitez les groupes à faire ensemble le tour pour apprécier le travail des autres. Ils se déplaceront à votre signal et selon l'ordre que vous leur indiquerez.

⁵⁸ On pourra également renvoyer les participants aux plans d'action adoptés à la fin de l'atelier intragroupe.

- Chaque groupe donnera la charge à l'un de ses membres de rester sur place pour présenter leurs travaux au groupe visiteur.
- Le groupe visiteur pourra, après commentaires apporter des ajouts ou poser des questions en écrivant chaque idée sur une note autocollante qu'il affichera sur le tableau des réponses explorées.
- Arrêtez la visite des groupes lorsque chacun d'entre eux sera revenu à son avant-projet.
 - Demandez à chaque groupe d'examiner son avant-projet de plan d'action en tenant compte des ajouts et des questions des autres participants.
 - Recueillez les avant-projets de tous les groupes et, avec le coanimateur, un ou deux volontaires, prenez un moment pour les consolider en un seul document de travail, pendant que les participants font une pause.
- Adopter le plan d'action consolidé :
 - Rassemblez les participants en séance plénière lorsque les plans consolidés seront prêts.
 - Demandez au coanimateur ou à un volontaire de le présenter en plénière.
 - Invitez les participants à discuter de la présentation dans leur groupe et à noter toutes suggestions allant dans le sens d'une de son amélioration.
 - Ouvrez une discussion plénière pour permettre aux participants de faire part de leurs commentaires et le cas échéant d'apporter des amendements nécessaires.
 - Invitez les participants à exprimer leur endossement du plan d'action et leur volonté de le mettre en œuvre.
- Renforcer l'engagement des participants à agir effectivement pour la cohésion sociale (45 min).
 - Invitez les participants à se regrouper avec les membres de leur groupe identitaire pour :
 - réfléchir, en tant que représentants de leur communauté ou groupe, aux actions qu'ils mèneront à court terme (les six prochains mois) ;
 - proposer une ou deux initiatives conjointe qui, à court terme, vont contribuer à :
 - renforcer leur communion d'action en faveur de la cohésion sociale ;
 - assurer la participation des principales personnes influentes identifiées préalablement à la mise en œuvre de leur plan d'action consolidé ;
 - mobiliser conjointement et effectivement les membres de leurs communautés ;
 - rédiger les initiatives suggérées, chacune d'entre elles sur une fiche ou une feuille de papier à part.
- Lorsque les groupes identitaires auront terminé, ramenez-les en plénière.
 - Installez trois tableaux à feuilles mobiles, un pour chacune des trois actions mentionnées ci-dessus et invitez chaque groupe à coller sous l'action correspondante les initiatives qu'ils ont convenues conjointement.
 - Demandez-leur de présenter d'abord les actions qu'ils ont accepté d'entreprendre en tant que représentants du même groupe d'identité.
 - Demandez aux participants de se concentrer sur les initiatives conjointes suggérées.
 - Invitez un volontaire à lire les suggestions collées sur le premier tableau.
 - Lancez une discussion pour enrichir les initiatives proposées et pour s'entendre sur ce que les groupes pourront effectivement et conjointement faire au cours des six mois postérieurs à l'atelier.
 - Répétez l'exercice pour chaque tableau à feuilles mobiles.



Après avoir assisté à un atelier de rapprochement entre musulmans, catholiques et protestants, ces femmes ont surmonté leur peur et ont organisé des campagnes de cohésion sociale dans la plus grande mosquée et dans des églises de Bangui lorsqu'il était risqué de visiter d'autres communautés confessionnelles.

- À la fin de l'activité, demandez aux participants de choisir une équipe qui assurera le suivi de toutes les décisions et de tous les engagements pris.
 - Dites aux participants :
 - qu'en tant que représentants des différents groupes identitaires, ils sont maîtres de leurs décisions ;
 - que les initiatives conjointes à court terme seront incluses dans leurs plans d'action et qu'elles leur seront diffusées.
- Terminez le module de planification par une blague, une chanson ou une danse exprimant l'engagement commun des participants.

NOTES À L'USAGE DE L'ANIMATEUR

- Supervisez le processus de préparation du dialogue ou des lettres de confiance pour être sûr que :
 - les participants utilisent bien une approche valorisante pour exprimer leurs sentiments et leurs attentes ;
 - chaque message reflète bien la recherche de compréhension mutuelle et d'honnêteté, et il est conçu avec respect et empathie.
- Tirez parti de ce processus pour renforcer le sentiment d'interdépendance et de collaboration entre les participants.
- Lorsque vous avez plus de quatre groupes identitaires, il est conseillé de former des groupes qui partagent des affinités importantes pour limiter le nombre de dialogues ou d'échanges de lettres.
- Demandez à l'équipe responsable du compte rendu de préparer les plans d'action et de les mettre à la disposition des participants immédiatement après l'atelier.
- Dans la mesure du possible, organisez un atelier de restitution publique des résultats de l'atelier auquel assisteront toutes les personnes qui ont participé aux séances de formation intragroupe. Y invitez aussi des acteurs influents qui peuvent impacter le processus de la cohésion sociale dans la localité. Cette restitution publique permet aux différents groupes d'apprécier le travail des autres délégués et favorise l'harmonie dans les relations tout en servant d'opportunité pour lancer la mobilisation d'un plus grand nombre de personnes en faveur de la cohésion sociale. Les participants peuvent profiter de cette occasion pour présenter des messages de paix, voire les lettres de confiances qui ont été écrites entre différents groupes identitaires.



Cérémonie de clôture avec la symbolique de la bougie allumée :
 À la fin d'un atelier en application des 3B/4D, la plupart des participants sont engagés, enthousiastes et prêts à agir. Mais l'engagement est comme la flamme fragile de la bougie et il faut le protéger avec le soutien des autres pendant tout le long cheminement vers la reconstruction de relations rompues.

CHAPITRE 3 : SUPPORTS DIDACTIQUES

SD 30 : INSTRUCTIONS CONCERNANT L'EXERCICE DE LA CHUTE DES ŒUFS



SD 31 : 10 CONSEILS POUR INSTAURER LA CONFIANCE

1. Considérez que « la vérité vous libèrera »
2. Démarquez-vous des influences nocives telles que les préjugés pour comprendre ce que vous pensez et ce que vous ressentez réellement en tant que personne ou groupe dans votre relation intragroupe et intergroupe actuelle.
3. Apprenez à vous connaître et à connaître les caractéristiques de votre groupe.
4. Soyez honnête et sincère avec vous-même ainsi qu'avec les autres en disant la vérité sans être offensant.
5. Soyez respectueux dans vos communications, en passant du langage du chacal à celui de la girafe, pour exprimer gentiment ce que vous pensez et ce que vous ressentez.
6. Exprimez-vous depuis une zone de vulnérabilité et d'ouverture pour jeter les bases d'une acceptation mutuelle.
7. Soyez ouvert aux commentaires et écoutez les autres parler de leurs expériences et de leurs sentiments, sans être sur la défensive.
8. Adoptez des comportements qui vous humanisent et qui humanisent les autres en centrant votre pensée et vos actions sur l'intégrité.
9. Acceptez les différences de perspectives tout en recherchant une compréhension mutuelle.
10. Soutenez-vous les uns les autres dans les aspects qui font de vous ce que vous êtes en tant qu'individus et en tant que groupes, et qui éclairent chaque personne et donnent un sens à.

Inspiré de Lisa Firestone : *5 Ways to Build Trust and Honesty in Your Relationship: How to be true to yourself and to your partner* (5 façons d'établir la confiance et l'honnêteté dans votre relation : Comment être fidèle à soi-même et à son partenaire).

SD 32 : CONSEILS POUR UNE COMMUNICATION NONVIOLENTE

CONSEILS POUR LA COMMUNICATION NONVIOLENTE

- Identifiez dans votre communauté quels sont les partis-pris, les préjugés, les griefs et les obstacles qui vous empêchent de vous joindre aux autres pour le bien de tous.
- Soyez fiers de ce qu'est votre communauté et de ce qu'elle peut apporter à l'établissement de bonnes.
- Exprimez ce que vous voulez plutôt que ce que vous ne voulez pas, pour offrir aux autres la possibilité d'enrichir votre vie et celle de votre communauté.
- Évitez les jugements moralistes et exprimez plutôt vos sentiments avec empathie et honnêteté ; ne commettez pas l'erreur d'étiqueter l'autre comme *bon* ou *mauvais* ; évitez de classer votre communauté ou celle de quelqu'un d'autre dans une catégorie dont il est très difficile de sortir (voyez les deux styles sur les images de la page suivante).
- Restez présent en assumant la responsabilité des sentiments et des besoins qui surgissent pour créer des voies permettant de donner et de recevoir du fond du cœur.
- Présentez des demandes claires pour obtenir ce que vous voulez, tout en répondant aux besoins de chacun.

Inspiré de *Nonviolent Communication Instruction Guide* (Guide d'instructions pour une communication non violente) publié par le Centre de la communication non violente, à partir des travaux du Docteur Marshall B. Rosenberg ; présenté dans *Nonviolent Communication: A Language of Life* (La communication non violente : un langage de la vie)

Passer du style du chacal à celui de la girafe



1. *J'écoute sélectivement et je blâme les autres et moi-même/*
2. *Je veux que vous me compreniez!*
3. *Je sens que vous ne m'aimez pas !*
4. *La violence est mauvaise et les gens qui tuent les autres sont mauvais !*



1. *J'écoute avec empathie et j'assume la responsabilité de mes sentiments et de mes besoins*
2. *J'aimerais que vous me disiez une chose que j'ai faite et que vous appréciez.*
3. *Je me sens triste parce que mon besoin de connexion avec vous n'est pas satisfait.*
4. *Je crains le recours à la violence pour résoudre les conflits; J'apprécie la résolution des conflits humains par d'autres moyens.*

CRS / 1

REMARQUE : En matière de communication, le chacal représente la violence tandis que la girafe, du fait de son grand cœur, symbolise la non-violence.

SD 33 : INSTRUCTIONS POUR MENER UNE CONVERSATION EN CONFIANCE

LES 7 PRINCIPES DU DIALOGUE

1. Créer un espace sûr.
2. Reconnaître que le but du dialogue est d'apprendre.
3. Utiliser des techniques de communication adéquates.
4. Rendre transparent ce qui est caché.
5. Se focaliser sur les relations.
6. Persévérer dans les moments difficiles.
7. Être prêt à changer selon la situation.

Exemples de questions directrices permettant d'orienter le processus de préparation :

- Qu'aimeriez-vous que d'autres groupes comprennent de vous ?
- Y a-t-il pour vous un mystère insoluble concernant d'autres groupes ?
- Si vous pouviez poser une question à d'autres groupes, quelle serait-elle ?
- Qu'est-ce que vous appréciez le plus chez les autres groupes ?
- Que reprochez-vous sans cesse à d'autres groupes ?
- En quoi consisterait une avancée dans vos relations avec d'autres groupes ?
- Qu'aimeriez-vous que d'autres groupes sachent sur les obstacles auxquels vous devez faire face dans vos relations

Exemples de questions directrices permettant d'orienter la conversation :

- Selon vous, quelles sont les principales forces de mon groupe pour accroître notre unité ?
- Selon vous, dans quels domaines pourrions-nous contribuer à la cohésion sociale ?
- Quels sont les problèmes dont nous nous plaignons le plus ?
- Pouvez-vous nous dire si nous vous avons déjà déçu ?
- What do you expect from us?

Adapté des questions permettant d'orienter le dialogue sur le partenariat : *The Partnership Toolbox, A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue* (La boîte à outils du partenariat, un guide du facilitateur pour le dialogue de partenariat), 2005.

https://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/partnership_toolbox.pdf.

SD 34 : GUIDE DU VOTE PONDÉRÉ





Chapitre 4 - Maintien des liens qui unissent

Lorsqu'un atelier sur la méthodologie des 3B/4D s'achève, de nombreux participants nous signalent des changements significatifs au niveau personnel et expriment le souhait de s'engager à intensifier le changement dans leurs communautés. Mais, comme la flamme d'une bougie, cette énergie positive est fragile et doit être soutenue. Le chapitre 4 va aider les participants à exploiter ce qu'ils ont appris et leur fournira une aide pour concevoir et mettre en œuvre des mesures plus générales de cohésion sociale qui maintiendront l'élan, revitaliseront les réseaux et permettront aux participants d'assimiler et d'approfondir leurs acquis. La présentation des modules de ce chapitre pourra se faire dans le cadre d'un premier atelier sur la méthodologie des 3B/4D, ou pourra être proposée séparément à un autre moment. Les modules renforceront les capacités des participants à :

- concevoir et mettre en œuvre des projets connecteurs ;
- mobiliser des personnes influentes ;
- créer des alliances pour la cohésion sociale ;
- former d'autres personnes au renforcement de la cohésion sociale.

MODULE 13 : SOUTENIR LA COHÉSION SOCIALE À TRAVERS DES PROJETS CONNECTEURS ⁵⁹

FONDEMENT

Dans la plupart des régions confrontées à des conflits violents, la concurrence pour l'obtention de ressources raréfiées et un accès limité aux services sociaux élémentaires sont cités comme étant des facteurs qui exacerbent les tensions sociales. L'intégration d'initiatives visant à améliorer le bien-être socioéconomique dans les programmes de cohésion sociale participe des efforts visant à réduire ces tensions, à reconstruire et à maintenir des relations pacifiques entre les personnes et les communautés au-delà des lignes de conflit. Fondés sur les enseignements tirés des applications concrètes de la méthodologie des 3B/4D dans les communautés, ce module va montrer aux participants comment rapprocher les communautés touchées par les conflits par le biais d'activités de développement, de promotion de moyens de subsistance et d'intérêt commun.

Les participants apprendront à mobiliser les personnes et les communautés en conflit par la conception, l'élaboration et la mise en œuvre conjointe des projets qui transcendent les lignes de conflit et rapprochent les communautés divisées. A cet effet, ils devront :

- s'approprier de la notion de projet connecteur ;⁶⁰
- renforcer leur capacité à concevoir des projets connecteurs ;
- concevoir un projet connecteur qu'il mettront conjointement en œuvre.

RÉSULTATS ATTENDUS

A la fin de ce module, les participants seront en mesure de :

- décrire les projets connecteurs et leur valeur ajoutée dans la cohésion sociale ;
- mobiliser leurs communautés à travers des projets connecteurs pour renforcer leurs relations et améliorer leurs moyens de subsistance.



DURÉE APPROXIMATIVE :

6 heures 45 (on pourra également répartir ce module sur plusieurs séances hebdomadaires).

ÉTAPES

- Introduire le module (30 min).
 - Accueillez chaleureusement les participants (allez au chapitre 1, module 1 pour voir des idées sur le sujet).
 - Demandez-leur de s'asseoir en groupes de quatre à six, selon leur nombre.

QU'EST-CE QU'UN PROJET CONNECTEUR ?

« Les projets connecteurs sont des initiatives qui offrent des occasions et incitations d'interactions continues au sein de groupes hétérogènes, en particulier dans ceux qui sont divisés par des conflits ou des tensions. Ils sont conçus, dirigés et mis en œuvre conjointement par ces groupes pour un bénéfice mutuel. Travailler ensemble permet aux participants de ces groupes d'approfondir leur compréhension mutuelle et de renforcer leurs relations, tout en améliorant le bien-être collectif. De cette façon, les projets connecteurs visent à renforcer la cohésion sociale et ils laissent entrevoir une paix durable. »

Extrait du guide du CRS pour la cohésion sociale intitulé : **L'approche des projets connecteurs : Des interactions soutenues pour des relations renforcées et un bien-être collectif**, 2021, p.1.

⁵⁹ On pourra inclure ce chapitre dans les ateliers s'adressant aux groupes identitaires ou pluri-identitaires. Les modules sont indépendants et peuvent être présentés dans un ordre adapté au groupe et aux besoins prioritaires en matière de cohésion sociale.

⁶⁰ On pourra développer les projets connecteurs indépendamment des ateliers sur la méthodologie des 3B/4D, mais les participants à l'atelier devront réaliser un projet connecteur pour soutenir les interactions désirées et pour approfondir l'appréciation de « l'autre » tout en instaurant la confiance dans la mise en œuvre conjointe d'un projet mutuellement bénéfique.

- Précisez ce qui suit :
 - **Le but de l'atelier** : Les participants seront en mesure de rapprocher les communautés touchées par le conflit grâce à des activités de développement et de promotion de moyens de subsistance d'intérêt mutuel qui transcendent les lignes de conflit.
 - **Les objectifs de la formation** : Ils sont décrits ci-dessus dans la colonne des résultats attendus.
 - **L'approche de la formation** : Échanges d'exemples concrets pour renforcer les connaissances individuelles et du groupe sur la courbe de vie des projets connecteurs.
- Discutez du programme du module et faites-le adopter.

■ Comprendre les projets connecteurs (30 min).

- Distribuez un quiz pour évaluer la perception des participants sur la notion de projet connecteur (allez à SD 35 pour voir un exemple de quiz).
 - Demandez-leur de s'asseoir par groupes de quatre à six et d'échanger leurs expériences sur les projets connecteurs.
 - Au bout d'un moment, distribuez une liste de cinq à dix énoncés tirés du quiz.
 - Dites aux participants :
 - Réfléchissez personnellement sur chaque énoncé.
 - Discutez ensuite des énoncés dans votre groupe et décidez ensemble si chaque énoncé est vrai ou faux.
 - Rassemblez les participants en séance plénière pour discuter de leurs réponses (45 min).
 - Définissez les règles :
 - Décidez ensemble de deux couleurs de fiche, une représentant « Vrai » et l'autre « Faux ».
 - Un représentant du groupe présentera la couleur correspondant à la réponse de son groupe à la lecture ou à la projection de l'énoncé.
 - Animez l'exercice :
 - Lisez chaque énoncé, puis accordez un moment aux participants
 - pour qu'ils choisissent et montrent la fiche qui correspond à leur réponse ;
 - pour qu'ils discutent brièvement entre groupes s'ils ont des réponses différentes.
 - Terminez la discussion en donnant la bonne réponse et les informations nécessaires pour être sûr que les participants sont capables de décrire les connecteurs et les projets connecteurs.

- À partir du quiz, contextualisez une description des projets connecteurs.

• Préparez l'environnement de la formation :

- Affichez au mur un tableau à feuilles mobiles illustrant différents types de connecteurs et placez un autre tableau à feuilles mobiles marqué « Autres », où les participants pourront ajouter d'autres exemples (allez à SD 36 pour voir les différentes catégories de connecteurs sur la première diapositive).
- Couvrez les feuilles du tableau afin que les participants ne puissent pas en voir le contenu.

- Accueillez de nouveau les participants en plénière et faites-les asseoir en petits groupes (30 min.).

• Demandez-leur :

- de signaler les principaux enseignements tirés du quiz et des discussions correspondantes ;
- de se livrer à un remue-méninge sur les connecteurs qui sont disponibles dans leurs communautés et de les énumérer sur des notes autocollantes.

- Au bout d'un moment :



« Travailler ensemble, c'est semer de l'amour, de la patience et de la compréhension entre nous ». Témoignage de jeunes gens de Sokodé (Togo).

- Découvrez les tableaux à feuilles mobiles et présentez chaque catégorie de connecteurs.
- Invitez les participants à afficher les connecteurs sur lesquels ils ont discuté dans les catégories correspondantes et, si leurs idées ne correspondent à aucune catégorie, à les coller sur le tableau à feuilles mobiles intitulé « Autres ».
- Lorsqu'ils auront terminé, invitez les participants à circuler et à découvrir les différents connecteurs de leur communauté qui peuvent contribuer à la cohésion sociale.
- Distribuez le document « Comprendre les projets connecteurs⁶¹ » (allez à SD 36 pour voir la deuxième diapositive) et invitez les participants à rejoindre leurs groupes (25 min).
 - Débattrez au sujet de l'objectif des projets connecteurs et de leur contribution à la cohésion sociale.
 - Formulez des suggestions pour améliorer le contenu du document en fonction de leur contexte.
 - Présentez deux ou trois idées de projets connecteurs qui pourraient renforcer la confiance et profiter à leurs communautés, et rédigez chacune d'entre elles sur une fiche séparée.
- Organisez un compte rendu en séance plénière (35 min).
 - Compte rendu de l'objectif et de la contribution des projets connecteurs.
 - Invitez les groupes à présenter à tour de rôle leur compte rendu.
 - Après cela, ouvrez une séance de questions-réponses pour permettre aux participants d'approfondir leur compréhension et pour répondre à leurs questions.
 - Invitez un groupe à afficher ses propositions d'idées de projet connecteurs.
 - Demandez à tous ceux qui ont des idées similaires de les afficher sous la rubrique correspondante.
 - Invitez un autre groupe à faire de même et répétez le processus jusqu'au dernier groupe.
 - Ouvrez une discussion en séance plénière sur les résultats et convenez de trois ou quatre idées principales.
 - Répondez aux questions que les participants pourraient encore poser au sujet des projets connecteurs.

■ Renforcer les capacités de conception des projets connecteurs :

- Apprendre d'un exemple de projets connecteurs.
 - Avant l'exercice :
 - Distribuez les photocopies d'une étude de cas que vous aurez choisie et du cadre d'analyse des projets de cohésion sociale à chaque participant (Voir SD 37 pour l'étude de cas COSOPAX proposée comme exemple et SD 38 pour le cadre d'analyse des projets de cohésion sociale).⁶²
 - Préparez des tableaux à feuilles mobiles et des stylos pour le compte rendu.
- Commencez l'activité en expliquant le tableau d'analyse de l'étude de cas (15 min).
 - Présentez le tableau ou, au besoin, intégrez les propositions clés de la discussion précédente.



À Bukavu (RDC), les femmes de COSOPAX renforcent leur solidarité en fabriquant et commercialisant des jus de fruits naturels à partir des fruits d'une ferme communautaire qu'elles ont créée.

⁶¹ Référez-vous aussi à la définition du CRS qui est en encadré.

⁶² Une autre solution consisterait à utiliser des exemples de votre expérience professionnelle en matière de cohésion sociale.

- Ouvrez une séance de questions-réponses pour approfondir la compréhension du tableau.
- Distribuez le cadre et informez les participants qu'il servira à analyser une étude de cas.
- Organisez l'exercice d'analyse de l'étude de cas (60 min).
 - Présentez l'étude de cas en donnant d'abord des informations sur son contexte.
 - Divisez les participants en trois groupes correspondant aux trois composantes de la phase initiale d'un projet connecteur : Découvrir, Rêver, Concevoir.
 - Demandez aux participants de rejoindre leur groupe, puis de respectivement :
 - lire attentivement l'étude de cas, d'abord individuellement, puis en groupe ;
 - trouver les données de l'étude de cas correspondant à chaque question d'apprentissage du cadre ;
 - tracer la phase de conception du cercle du projet sur le tableau à feuilles mobiles et de remplir les données correspondantes ;
 - se préparer à présenter une composante de la phase de conception (attribuez une composante à chaque groupe).
 - Effectuer une mise en commun en plénière.
 - Demandez au premier groupe de faire un compte rendu des questions liées à la composante « Découvrir ».
 - Invitez les groupes à une brève discussion pour enrichir et approfondir les idées sur cette composante en :
 - fournissant des données additionnelles (les participants devront écrire les nouvelles données convenues sur des notes autocollantes, qu'ils colleront sur le tableau à feuilles mobiles correspondant) ;
 - discutant sur les questions soulevées par le groupe au sujet de cette composante.
 - Passez au groupe suivant pour écouter puis discuter du résultat de la composante « Rêve » en suivant le même processus.
 - Terminez par le troisième groupe et la composante « Conception ».
 - Lancez une discussion sur les questions suivantes :
 - Quels enseignements pouvez-vous tirer de ce cas pour concevoir un projet connecteur dans votre contexte ?
 - Qu'aurait-on pu faire de manière différente afin d'accroître l'efficacité de la conception de ce projet ?
 - Concluez l'exercice de l'étude de cas.
 - Fournissez tous les éclaircissements nécessaires.
 - Résumez les principales exigences de la conception d'un projet connecteur (allez à SD 36 pour voir la « Compréhension des projets connecteurs »).
 - Informez les participants qu'ils vont s'exercer à concevoir un projet connecteur.

■ Concevoir un projet connecteur.

- Regroupez les participants en fonction de leur identité (30 min).⁶³
 - S'ils ont déjà participé à des ateliers sur la cohésion sociale, présentez les visions découlant des ateliers précédents et affichez-les au mur.
 - S'ils ne connaissent pas du tout la méthodologie des 3B/4D, présentez-leur une version résumée du processus de création d'une vision commune (inspirez-vous du module 5) et assurez-vous qu'ils s'entendent sur une vision commune de la cohésion sociale.
- Invitez les participants à retourner dans leur groupe et à commenter les lignes directrices sur la conception d'un projet connecteur (voir SD 39). (60 min)
- Demandez-leur de se mettre d'accord sur :

⁶³ Les participants peuvent être répartis en groupes identitaires, ou en fonction de leur organisation, de leur localité, de leur genre, etc.

- une vision de cohésion sociale qui les guidera dans cet exercice ;
- l'une des idées de projet connecteur les plus citées lors de l'exercice précédent, qui contribue à la réalisation de la vision convenue.
- Instruisez-les ensuite de prendre en compte les lignes directrices et les objectifs convenus pour respectivement :
 - s'accorder sur un but et des objectifs à l'idée de projet connecteur qu'ils auront choisi.
 - analyser⁶⁴ ce qui peut avoir une incidence sur la voie à suivre pour atteindre le but et les objectifs.
 - formuler une théorie ou des théories du changement qui permettront de préciser le fondement du projet.
 - élaborer un cadre des résultats (CR) qui pourra servir de guide pour l'élaboration des propositions ;
 - valider leur cadre de résultats en tenant compte du guide de suivi des CR (allez à SD 40 pour voir le guide de suivi), qui devrait être distribué aux groupes.
- Dites-leur à la fin de préparer un « stand d'exposition » pour promouvoir le concept de leur projet connecteur. Ils devront.
 - préparer de manière créative un stand attrayant pour attirer d'autres participants qui joueront le rôle de bailleurs de fonds et potentiels financiers du meilleur projet connecteur.
 - partager la responsabilité du marketing avec les membres du groupe.
 - s'apprêter pour présenter et à promouvoir les idées de leur projet connecteur.

NB : Faites-en permanence le suivi du processus pour apporter des clarifications nécessaires à la conception et à la promotion d'un projet connecteur pertinent.

- Quand les travaux de groupe seront terminés, organisez une visite groupée des stands (30 min).
 - Visitez ensemble le stand de chaque groupe. La présentation suivra le schéma suivant :
 - Les membres de chaque groupe présentent leur projet connecteur aux visiteurs.
 - Le reste du groupe joue le rôle de bailleurs de fonds et discute de la pertinence du concept proposé.
 - Les « bailleurs de fonds » rédigent des recommandations pour amélioration sur des notes autocollantes et les remettent au groupe qui en tiendra compte pour peaufiner son projet.
 - La visite des stands étant terminée :
 - Rassemblez les participants en séance plénière.
 - Ouvrir un partage d'idées sur les principaux points à retenir de l'activité.
- Conclure le processus d'apprentissage de la conception du projet connecteur (45 min).
 - Organisez un cercle de confiance à l'extérieur (allez à SD 26 pour voir les instructions) ; focalisez-vous sur la façon dont les participants prétendent appliquer les leçons apprises au sein de leur organisation ou de leur communauté.
 - Finalement, prévenez les participants des prochaines étapes qui pourront inclure :
 - la mise en place d'un comité pluri-identitaire pour la gestion et le suivi du projet ;
 - l'élaboration d'une proposition de projet complète ;
 - la mobilisation de ressources ;
 - la mise en œuvre de projets connecteurs ;
 - la réalisation du suivi et l'évaluation des projets connecteurs.
 - Invitez les participants à exprimer avec entrain leur appréciation mutuelle et à formuler des souhaits les uns aux autres.

⁶⁴ Ils pourront examiner le baromètre et les résultats d'analyse de l'atelier sur la méthodologie des 3B/4D auquel ils ont assisté précédemment. Les résultats doivent être affichés au mur avant l'exercice.

NOTE À L'USAGE DES ANIMATEURS

- S'assurer que les participants sont responsables de leur projet connecteur, celui-ci devra :
 - Être axé sur la communauté plutôt que sur les bailleurs de fonds ;
 - orienté vers une vision créative au lieu de se focaliser sur un problème à résoudre. ;
 - permettre à la fois l'instauration ou le renforcement de bonnes relations et l'amélioration de la prospérité et des moyens de subsistance.
- Souligner l'importance d'une conception de qualité pour assurer le succès du projet. La phase de conception devra comprendre la collecte de données pour prendre des décisions éclairées sur les objectifs du projet, son efficacité, sa faisabilité, les rôles et les responsabilités qui permettront d'obtenir des résultats de qualité.
- Éviter de susciter des attentes totalement tournées vers les ressources des bailleurs de fonds pour la mise en œuvre des projets connecteurs.
 - Insistez sur la nécessité d'une planification inclusive et d'une vaste mobilisation des ressources, en commençant par les contributions personnelles et communautaires.
 - Conseillez la mise en place d'un comité pluri-identitaire pour parfaire le projet connecteur, mobiliser les ressources, gérer et surveiller la mise en œuvre du projet.
- Faire savoir que les bailleurs de fonds ont habituellement recours à un processus concurrentiel pour sélectionner et soutenir les projets connecteurs les plus viables (allez à SD 41 pour voir le processus de sélection des projets connecteurs en 10 étapes).

MODULE 14 : MOBILISER LES PERSONNES INFLUENTES POUR LA COHÉSION SOCIALE VERTICALE

FONDEMENT

Margaret Mead souligne que le changement social dépend en grande partie des actions d'un petit nombre de personnes qui ont la formation, l'engagement et l'influence nécessaires pour faire progresser leurs idées. En effet, les « personnes clés » qui peuvent se faire entendre, telles que les leaders religieux, politiques, traditionnels et communautaires, ainsi que celles des milieux universitaires ou militaires, peuvent booster la réalisation d'une vision de la cohésion sociale. En République centrafricaine, le soutien des chefs religieux qui ont assisté aux ateliers sur la méthodologie des 3B/4D s'est révélé être un point fondamental dans la mobilisation des communautés et des parties en conflit, y compris les groupes armés, en faveur des solutions alternatives à la violence qui sévissait dans le pays.

« Ne doutez jamais du fait qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et engagés peut changer le monde. En fait, c'est la seule chose qui n'ait jamais existé. »

MARGARET MEAD

La participation de leaders d'opinion et de personnes influentes dans les plans d'action d'un groupe est en soi une forme de cohésion sociale verticale⁶⁵ et constitue un élément central de la méthodologie des 3B/4D. L'engagement intentionnel et significatif des communautés touchées avec leurs dirigeants, institutions et structures à différents niveaux peut augmenter les chances de succès dans la réalisation de sa vision de la cohésion sociale. Ainsi, Cette unité vise à renforcer les capacités stratégiques des participants à obtenir le soutien de dirigeants influents pour accéder aux structures et systèmes afin de les influencer au profit de la cohésion sociale. Il s'appuie sur l'expérience acquise dans la pratique des 3B / 4D et sur les leçons tirées des processus de plaidoyer. Il s'articule sur les étapes suivantes :

- Comprendre les notions de cohésion sociale verticale et de personnes influentes.
- Distinguer la stratégie de mobilisation des personnes influentes des approches courantes de plaidoyer.
- Mettre en pratique la stratégie de mobilisation des « personnes clés ».
- Maintenir l'engagement des acteurs influents en faveur de la cohésion sociale.



DURÉE APPROXIMATIVE :
9 heures

RÉSULTATS ATTENDUS

Lorsqu'ils auront terminé ce module, les participants seront capables de :

- Élaborer des stratégies efficaces de mobilisation des acteurs clés ;
- prendre des mesures stratégiques pour impliquer les acteurs influents comme vecteurs importants de la cohésion sociale verticale.

⁶⁵ La cohésion sociale verticale fait référence aux liens qui tissent les relations entre les hiérarchies, par exemple, les niveaux de leadership, d'autorité, de pouvoir et d'influence. Elle indique dans quelle mesure les institutions étatiques et non étatiques — par exemple le marché, les groupes culturels/traditionnels, religieux, la société civile, les ONG, etc. — interagissent avec les communautés et les individus de manière inclusive, équitable, transparente et responsable, dans le double objectif de renforcer les relations sociales et de réduire les inégalités, l'exclusion et les divisions dans un contexte d'égalité des chances pour tous. Dans un sens civique, la cohésion sociale verticale renvoie aux liens État-peuple fondé par le contrat social. Sur le marché, elle renvoie aux relations entre les consommateurs, les producteurs et les autres acteurs du marché, dont les décideurs politiques.

Tiré du Mini-baromètre de la cohésion sociale (CRS).

ÉTAPES

- Introduire le module (15 min).
 - Accueillez chaleureusement les participants.
 - Rappelez-leur les objectifs du module.
 - Discutez sur le contenu du programme et faites-le adopter.
- Comprendre la cohésion sociale verticale et les acteurs influents.
 - Commencer les activités par un quiz pour construire une vision partagée de la cohésion sociale verticale (45 min).
 - Avant l'atelier :
 - Préparez un quiz à choix multiples (allez à SD.42 pour voir un exemple de quiz sur la compréhension des notions de cohésion sociale verticale et de personnes influentes).
 - Prévoyez quatre réponses pour chaque question (une seule réponse sera correcte).
 - Faites des photocopies du quiz pour chaque participant.
 - Pendant l'atelier...
 - Expliquez aux participants :
 - qu'ils vont recevoir un quiz avec plusieurs réponses possibles ;
 - qu'ils auront un temps limité pour choisir leur réponse ;
 - qu'on leur demandera de se déplacer à un certain endroit de la salle, en fonction de leur réponse.
 - Ouvrez un mini-débat pour commenter les différentes positions, et établir ainsi une compréhension commune de la cohésion sociale verticale, des stratégies correspondantes et des personnes influentes.
 - Distribuez le quiz :
 - Indiquez le délai dont ils disposent pour y répondre.
 - Pendant que les participants réfléchissent sur les questions, affichez une fiche marquée A, B, C et D aux quatre coins de la salle.
 - Lorsque le temps s'est écoulé :
 - Invitez tous les participants à se lever.
 - Lisez respectivement les questions et après chacune d'elle,
 - invitez les participants à se rendre au coin de la salle qui porte la lettre qui correspond à leur réponse. (Les participants qui n'ont pas de réponse doivent se tenir au milieu de la salle) ;
 - demandez à un ou deux participants d'expliquer leurs réponses. Donnez aussi la parole à ceux qui n'ont pas répondu.
 - NB : A chaque fois, donnez la bonne réponse et tous les éclaircissements nécessaires.
 - Utiliser le quiz pour renforcer la compréhension de la cohésion sociale verticale et des acteurs influents (90 min).
 - Demandez aux participants de s'asseoir par groupes de quatre à six pour échanger sur les principaux enseignements tirés du quiz.
 - Lorsque la plupart des participants ont échangé sur les leçons qu'ils ont apprises :
 - Projetez la présentation PowerPoint sur la « Compréhension de la cohésion sociale verticale et des acteurs influents » et distribuez le document correspondant (voir SD.43)
 - Amorcez une courte séance de questions-réponses afin de fournir tous les éclaircissements nécessaires.

- Demandez aux participants de discuter du contenu du document et de faire appel à leur expérience pour :
 - l'enrichir avec des modifications ou des ajouts au contenu des diapositifs ;
 - réaliser un remue-méninge sur les stratégies envisageables pour avancer la cohésion sociale verticale et/ou mobiliser les acteurs influents.
- Ramenez les participants en séance plénière pour qu'ils fassent part des fruits de leurs réflexions.
 - Demandez à deux volontaires de prendre des notes :
 - le premier prendra note des ajouts ou des changements suggérés par rapport à la description de la cohésion sociale verticale ou des personnes influentes ;
 - le second fera la liste des stratégies suggérées par les différents groupes.
 - Faites passer chaque groupe à tour de rôle pour entendre son compte rendu, et une fois terminé :
 - Ouvrez d'abord une discussion sur les idées suggérées pour enrichir le contenu de la présentation que le premier rapporteur aura relevé et s'accorder sur les principales à retenir par tous.
 - Demandez à chaque participant d'intégrer les nouvelles idées principales retenues dans son polycopié.
 - Assurez-les que vous allez également les intégrer dans une nouvelle présentation qui sera utilisé comme source de réflexion pour des ateliers futurs.
 - Initiez ensuite un débat autour des stratégies listées pour préparer les participants à la section en soulignant la multiplicité d'approches tant dans la mobilisation des acteurs influents que dans la promotion de la cohésion sociale verticale ;
 - Faites remarquer que le plaidoyer est couramment utilisé pour qualifier la quasi-totalité des processus qui visent à impulser une transformation institutionnelle et/ou structurelle en infléchissant le changement d'avis et de perspectives des décideurs par une argumentation convaincante. Toutefois, relativement à la mobilisation des personnes influentes telles que définies dans ce contexte, il existe certaines spécificités qu'il convient de toujours prendre en considération comme il ressortira de la prochaine session.

■ Distinguer la stratégie de mobilisation des personnes influentes des approches courantes du plaidoyer.

- Avant la séance :
 - sélectionnez deux études de cas, l'une sur la stratégie de plaidoyer et l'autre sur la stratégie de mobilisation des acteurs influents (allez à SD.44 pour voir des exemples d'études de cas) ;
 - préparez des polycopiés du support didactique sur la comparaison du plaidoyer avec la stratégie de mobilisation des acteurs influents (voir SD 45).
- Pendant la séance :
 - Lancez le processus de comparaison (45 min).
 - Présentez les études de cas retenues puis distribuez-les aux participants divisés en groupe de quatre.
 - Demandez-leur d'explorer les études de cas pour y déceler des éléments de similitudes et de différences entre la stratégie de plaidoyer et celle de la mobilisation des acteurs influents.
 - Assignez à un nombre égal de groupes la charge de préparer un compte rendu sur un des deux aspects (les similitudes ou les différences) en enrichissant les données tirées des études de cas à partir de leurs expériences.
 - Organisez une séance de consolidation des descriptions relatives à chacun des aspects (similitudes vs différence) (75min)
 - Invitez tous les groupes en charge du rapport sur le même aspect de se mettre ensemble pour :
 - partager les résultats de leur réflexion en petits groupes ;
 - s'accorder soit sur les similitudes, soit sur les différences, dépendant de l'aspect qui leur a été confié ;
 - dresser la liste des principaux points qu'ils auront identifiés.
 - Lorsque chaque groupe a terminé sa liste,

- Présentez le diapositif sur la comparaison du plaidoyer avec la stratégie de mobilisation des acteurs influents et donnez-en des copies à chaque groupe (voir SD 45).
- Invitez chaque groupe à :
 - peaufiner sa liste en s’inspirant des éléments de la présentation ;
 - tirer de nouvelles idées pertinentes de la présentation pour enrichir leur mouture de compte-rendu ;
 - noter les questions du groupe par rapport au contenu des études de cas et de la présentation ;
 - choisir un porte-parole pour le groupe.
- Facilitez un processus interactif d’apprentissage (45 min)
 - Première étape :
 - Demandez aux membres de changer de groupes à l’exception des porte-paroles.
 - Assignez aux porte-parole la mission de présenter et d’expliquer la liste de leur groupe.
 - Invitez les membres visiteurs à commenter les rapports présentés et suggérer :
 - des éléments nouveaux à ajouter à la liste qui leur est présentée ;
 - d’autres questions qui émergent de l’écoute de la présentation.

NB : Ecrire chaque suggestion sur des notes autocollantes et les coller sur le papier conférence du groupe visité.
 - Deuxième étape
 - Ramenez les participants en séance plénière et demandez-leur de s’asseoir en demi-cercle.
 - Redonnez la parole à chacun des rapporteurs pour soumettre les questions notées à l’ensemble des participants.
 - Après chaque question, donnez aux participants l’occasion de proposer des réponses, et le cas échéant, fournissez les éclaircissements nécessaires.
- Clôturez le processus de comparaison (15min)
 - Utilisez le bâton d’orateur pour donner à chaque participant l’occasion de mentionner les principales leçons apprises de l’activité ou de faire part de ses sentiments (allez à SD 26 pour voir les conseils sur le « cercle de confiance »).
 - Informez les participants qu’ils vont approfondir leur apprentissage en élaborant une stratégie qu’ils pourront utiliser pour mobiliser des acteurs influents.

■ Expérimenter l’élaboration d’une stratégie de mobilisation des personnes influentes.

- Regroupez les participants par groupes d’identité similaire⁶⁶ (15 min).
 - Présentez et distribuez les photocopiés pour le travail de groupe qui devront comprendre :
 - Une cartographie des acteurs résultant d’un atelier sur la méthodologie des 3B/4D (Si les participants avaient déjà participé à un atelier sur les 3B/4D, utilisez leur cartographie des acteurs).
 - Les dix conseils pour la stratégie de mobilisation des acteurs influents (voir SD 46).
- Demandez à chaque groupe (60 min) :
 - de discuter tout d’abord du contenu de la cartographie des acteurs pour sélectionner l’acteur ou le groupe d’acteurs influents qu’ils souhaitent mobiliser en faveur de la cohésion sociale ;
 - de prendre en considération leur contexte et de se laisser guider par les dix conseils pour la stratégie de mobilisation des acteurs influents pour concevoir la mouture d’une stratégie visant à mobiliser le ou les acteurs clés sélectionnés ;

NB : Celle-ci devra comprendre :

⁶⁶ On pourra les diviser selon leur groupe mono-identitaire, leur organisation, leur localité, leur genre, etc.

- un objectif spécifique pour leur stratégie de mobilisation : le changement de comportement des personnes influentes qui résultera de leur mobilisation ;
- les messages clés⁶⁷ qu'ils aimeraient transmettre à leurs personnes influentes pour mettre en œuvre le changement attendu ;
- une description des techniques de communication à utiliser.

NB : Cette technique peut s'inspirer de :

- la rencontre directe ;
 - l'utilisation stratégique des médias ;
 - les lettres de confiance (allez à SD 33 pour voir les conseils) ;
 - les réseaux stratégiques, etc.
- de préparer ensuite un jeu de rôle pour le reportage qui impliquera d'autres participants comme s'ils étaient les acteurs influents ciblés.
- Organisez le jeu de rôle à l'extérieur pour le reportage (60 min).
 - Invitez les participants à s'asseoir en demi-cercle.
 - Faites passer au centre chaque groupe pour qu'il présente son jeu de rôle.
 - À la fin de la présentation de chaque groupe, ouvrez une courte session pour des commentaires, des questions et réponses et, avant de passer au groupe suivant, demandez-leur de s'applaudir.
 - Concluez le processus en apportant les éclaircissements nécessaires et en donnant aux uns et aux autres l'occasion de partager les leçons apprises et d'exprimer leur appréciation mutuelle.

■ Maintenir actif l'engagement des acteurs influents pour la cohésion sociale.

- Appuyez-vous sur les histoires d'acteurs influents qui ont soutenu la paix et la cohésion sociale pour identifier les facteurs favorables à la durabilité de leur engagement.
 - Partagez un ou deux récits tirés de votre expérience personnelle (15 min).
 - Invitez les participants à ajouter d'autres exemples tirés de leur propre expérience.
 - Faites un remue-méninge sur ce qui a favorisé et soutenu cet engagement.
 - Elaborez une liste des facteurs ressortis du remue-méninge. Enrichissez cette liste avec d'autres recommandations issues de votre expérience (30 min). Cela peut comprendre, sans toutefois s'y limiter :
 - l'instauration de la confiance en établissant des relations honnêtes avec les acteurs influents et en assurant un espace non conflictuel pour un dialogue ininterrompu ;
 - l'invitation à des rassemblements publics sur la cohésion sociale et l'aide à la préparation d'un message qui exprime ouvertement le soutien des acteurs influents à la cohésion sociale ;
- la création d'un groupe de WhatsApp pour maintenir la communication entre les acteurs influents engagés ;



Un archevêque catholique et une femme musulmane discutent de cohésion sociale lors d'un atelier à Yaoundé (Cameroun).

⁶⁷ Ils peuvent s'appuyer sur les feux de signalisation pour élaborer des messages en fonction des changements prévus.

- leur implication dans les médias et dans les campagnes publiques pour la cohésion sociale ;
 - la demande de retours d'information, de conseils et de commentaires de leur part sur le processus de suivi et évaluation ;
 - la création d'une synergie entre la cohésion sociale et les programmes de gouvernance.⁶⁸
- Construisez le consensus des participants sur les principaux principes susceptibles de les aider à soutenir l'engagement des personnes influentes en faveur de la cohésion sociale.
 - Invitez chaque groupe à :
 - discuter la liste finale des facteurs incluant leurs propositions et le complément du ou des facilitateurs.
 - En choisir, selon le nombre des membres du groupe (4 pour un groupe de 4, 5 pour un groupe de 5, etc.) les facteurs qui leur semblent prioritaire orales et à les écrire comme un principe à suivre, chacun sur une feuille de papier.
 - Lorsque cet exercice est terminé,
 - Demandez à chaque participant de prendre en main la feuille portant un des principes de leur groupe.
 - Invitez les membres d'un premier groupe à se placer en ligne en face des participants et à lire chacun, le principe qu'il détient.
 - Convoquez les membres des autres groupes détenant des principes similaires à ceux identifier par le premier groupe à s'aligner derrière son porteur.
 - Tournez-vous ensuite vers un deuxième groupe qui a des membres assis. Donnez à ceux-ci l'opportunité de lire la feuille qu'ils détiennent et de former une nouvelle ligne que viendront aussi compléter les autres qui ont des idées similaires.
 - Continuez le processus jusqu'à ce que tous les participants se retrouvent dans un groupe (Un participant peut demeurer seul si le principe dont il est porteur est unique).
 - Instruisez chaque petit groupe formé des membres ayant des principes similaires à :
 - consolider leurs idées dans une phrase qui décrit leur principe comme un impératif pour la durabilité de l'engagement des personnes influentes en faveur de la cohésion sociale ;
 - choisir un porte-parole qui présentera leur principe.
 - Facilitez l'adoption des principes partagés pour la durabilité de l'engagement des personnes influentes
 - Ramenez les participants dans leur groupe initial à l'exception des porte-paroles
 - Invitez les porte-paroles à lire respectivement les principes dans leur dernière formulation.
 - Requérir l'endossement des participants et faire la liste des principes retenus qui serviront de guide dans leur mobilisation des personnes influentes.
 - Approfondissez l'apprentissage par une réflexion sur les défis à la mobilisation des acteurs influents pour la cohésion sociale (90 min).
 - Demandez aux participants de s'asseoir en fonction d'une certaine similitude identitaire.
 - Organisez un remue-méninge en plénière sur les potentiels obstacles à la motivation des personnes influentes en faveur de la cohésion sociale et listez tout ce que suggèrent les uns et les autres.
 - Instruisez chaque groupe de partir de la liste établie et de la connaissance de leur contexte pour :
 - S'accorder sur ce qui leur semble être les deux plus grands défis qu'ils auront à surmonter ;
 - envisager une stratégie qui leur permettra de relever ces défis en s'inspirant des principes guides retenus ci-dessus
- NB : A la fin chaque groupe devra choisir son porte-parole.

⁶⁸ Pour CRS, « la gouvernance désigne les règles et les processus qui guident les efforts des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux pour gérer les ressources publiques pour le bien commun. CRS cherche à promouvoir l'équité et l'inclusion dans ces règles et processus. » Tiré de *Engaging Government : A CRS Guide for Working for Social Change* (Mobilisation des gouvernements : Guide CRS pour œuvrer en faveur du changement social). 2018.

- Ramenez les participants en séance plénière.
 - Demandez-leur de s’asseoir en demi-cercle et invitez les porte-paroles à prendre place comme conférenciers devant les autres.
 - Jouez le rôle de modérateur pour :
 - donner respectivement l’opportunité aux porte-paroles de présenter le fruit de leur réflexion de groupes respectivement. Invitez le premier groupe à présenter son principal défi et les résultats de sa discussion ;
 - animer un débat autour des présentations ;
 - Profitez des échanges pour apporter tous les éclaircissements nécessaires, renforcer l’apprentissage et la confiance des participants quant à la façon d’engager les personnes influentes dans la quête de cohésion sociale.
 - Terminez l’exercice en invitant chaque participant à prendre la parole pour dire quel est son degré de confiance pour s’engager dans la mobilisation des personnes influentes en faveur de la cohésion sociale (15 min).
- Clôturez le module par une évaluation et une chaleureuse cérémonie d’appréciation mutuelle (30 min).

NOTES À L’USAGE DE L’ANIMATEUR

- Ce module peut être organisé en tant qu’atelier à part entière ou il peut être inclus à la fin des ateliers sur les projets connecteurs et sur le rétablissement de la cohésion intergroupe.
- Pendant tout le module :
 - Jouez le rôle de modérateur en veillant à ce que les participants comprennent qu’il est essentiel d’être sensible et diplomate lorsqu’il s’agit de mobiliser des acteurs influents.
 - Veillez à ce que les études de cas aident les participants à maîtriser et à contextualiser la stratégie d’engagement des acteurs influents.
- Soulignez les points suivants :
 - Pour ce qui est de la transformation horizontale et verticale, les participants devront prendre conscience du fait que des acteurs influents pourront chercher à manipuler le processus afin de servir leurs propres intérêts. Ainsi, les participants devraient prendre des précautions pour s’assurer que les détenteurs du pouvoir ne s’opposent pas aux initiatives qui favorisent la justice, l’équité et les droits civils et sociaux au nom de l’accalmie sociale.
 - Dans la mesure du possible, intégrez la cohésion sociale à la gouvernance pour permettre un renforcement de la confiance mutuelle et de l’interdépendance.
- Considérez que les stratégies de changement transformationnel sont complexes et impliquent des approches, des tactiques et des outils de nature diverse pour aborder l’influence et le plaidoyer. Les participants voudront plus que ce que peut leur offrir cette brève formation. Assurez-vous qu’ils comprennent les avantages d’adopter des approches collaboratives de la transformation sociale. Renvoyez-les aux ressources disponibles et à des possibilités de formation supplémentaire.

MODULE 15 : CONSTRUIRE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES POUR LA COHÉSION SOCIALE

FONDEMENT

Un proverbe ouest-africain affirme qu'on ne peut pas balayer une maison avec une simple paille. De la même manière, une seule organisation ne peut à elle seule reconstruire ou promouvoir la cohésion sociale à grande échelle. Un réseau de personnes liées aux organisations locales et internationales et travaillant ensemble pour atteindre un but commun constitue un atout important pour mettre en œuvre le changement à plusieurs niveaux. Dans les contextes de violence, de nombreux acteurs sociaux œuvrent souvent en faveur de la paix. En recherchant et en nous alliant avec d'autres personnes et d'autres organisations qui partagent des principes, des valeurs et des objectifs similaires, nous pouvons mieux faire progresser la cohésion sociale. C'est ce qui s'est produit en République centrafricaine, lorsque CRS s'est allié à d'autres organisations pour mettre en œuvre le projet intitulé Partenariat interconfessionnel pour la consolidation de la paix en République centrafricaine (CIPP)⁶⁹. Le module 15 s'appuie sur cette expérience pour conduire les participants dans un processus réfléchi et pratique visant à renforcer leur capacité à construire des alliances durables.

« Si vous voulez aller vite, allez-y seul. Si vous voulez aller loin, allez-y ensemble. »

PROVERBE AFRICAÏN

RÉSULTATS ATTENDUS

Lorsqu'ils auront terminé ce module, les participants seront capables de :

- démontrer la valeur ajoutée des alliances stratégiques en faveur de la cohésion sociale ;
- mener à bien un processus de construction d'alliances stratégiques en faveur de la cohésion sociale.



DURÉE APPROXIMATIVE :

9 heures 50

ÉTAPES

- Introduire le module en (60 min).
 - accueillez chaleureusement les participants et formez des groupes pluri-identitaires en veillant à un bon mixage qui tient compte des identités et du genre.
 - racontez une histoire ou une anecdote⁷⁰ mettant en évidence la valeur de l'unité pour susciter une ambiance participative et demandez aux participants de se découvrir dans leur petit groupe. A tour de rôle, chacun devra
 - se présenter en rappelant l'adjectif qu'il ou elles s'étaient choisis lors de l'atelier sur la méthodologie des 3B/4D auquel il ou elle avait participé ;
 - partager une anecdote ou des histoire tirée de sa culture et ayant trait à la valorisation de l'union ou de la collaboration, et de ;
 - donner au moins une raison qui l'a motivé à participer à ce module, et de décider ensemble quels sont les trois motifs les plus convaincants de leur groupe ;
 - Lorsque chaque participant a pris la parole, invitez chaque groupe à :
 - retenir la plus drôle anecdote ou histoire pour la présenter à l'ensemble des participants ;
 - consentir sur trois principales raisons ayant motivé leur participation et écrire chacune d'elles sur une fiche ou une feuille de papier séparée ;

⁶⁹ L'objectif du CIPP était de renforcer la plateforme interreligieuse de la République centrafricaine, d'améliorer les moyens de subsistance et de diffuser des messages de paix à travers les forums éducatifs. Le CIPP constitue un exemple utile pour approfondir l'apprentissage sur l'établissement d'alliances stratégiques en faveur de la cohésion sociale.

⁷⁰ Inspirez-vous du proverbe cité dans l'encadré.

- choisir une façon créative d'introduire les membres de leur groupe aux autres participants en combinant les adjectifs, l'anecdote et les motivations retenues.
- Ramenez ensuite les participants en plénière
 - invitez les groupes à passer à tour de rôle devant l'ensemble des participants pour se faire découvrir par les autres à travers leur mode créatif de présentation.
 - A la fin des présentations
 - donnez la parole aux uns et aux autres pour tirer comment l'introduction créatives des groupes ;
 - bénéficiez de cette opportunité pour amplement souligner l'importance de l'union et de la collaboration ;
 - collectez les principales motivations, consolidez-les et affichez-les sur un papier conférence qui restera visible pendant toute la durée de l'atelier pour un rappel constant aux participants ;
 - présentez le but, l'objectif et l'articulation du module ;
 - soumettez l'agenda à l'adoption des participants.
- Décrire les alliances stratégiques à partir du partage d'expériences (45 min).
 - Facilitez un processus de découverte de la perception que les participants ont des alliances stratégiques
 - Invitez chaque participant à prendre quelques minutes pour :
 - réfléchir à ce qui peut le mieux décrire une alliance stratégique ;
 - dessiner un symbole représentant leur perception d'une alliance stratégique.
 - Demandez ensuite à chacun de présenter son symbole dans son groupe tout en répondant aux questions suivantes :
 - Quelle histoire y a-t-il derrière le symbole et comment reflète-t-il votre perception d'une alliance stratégique ?
 - Selon vous, quelles sont les principales caractéristiques d'une alliance stratégique ?
 - Lorsque tous les participants ont fini leur partage, instruisez chaque groupe à :
 - afficher les symboles de tous leurs membres sur un papier conférence ;
 - s'inspirer des partages individuels en groupe pour s'accorder sur une liste des principaux traits d'une alliance stratégique.
 - Enrichissez la perception de l'alliance stratégique par les participants (45 min).
 - Dites aux participants que pour construire une bonne compréhension des alliances stratégiques, il importe de comparer notre perception avec d'autres descriptions. A cet effet vous allez leur faire une brève présentation qui pourrait les aider à peaufiner leur description des alliances stratégiques.
 - Faites une brève présentation des « Fondements des alliances stratégiques ». (Voir SD.47)
 - Ouvrez une séance de questions-réponses afin d'apporter les éclaircissements nécessaires.
 - Distribuez le photocopié sur les « Fondements des alliances stratégiques » et invitez les participants à s'en inspirer pour :
 - revoir leur liste des traits descriptifs d'une alliance stratégique (si besoin est) ;
 - Consentir su quatre traits primordiaux et les écrire chacun sur une fiche ou une feuille de papier distincte et les afficher dans un lieu préalablement indiqué.
 - Organisez une visite en paire pour apprécier les différentes descriptions de l'alliance stratégique.
 - Demandez aux participants de former un binôme avec quelqu'un d'un autre groupe
 - Instruisez à ce binôme de visiter et discuter les résultats tout en identifiant parmi les traits descriptifs, lesquels pourraient être plus favorables à la promotion de la cohésion sociale.
- Identifier les principales caractéristiques d'une alliance stratégique permettant d'améliorer la cohésion sociale (60 min).

ALLIANCE STRATÉGIQUE

C'est une relation de collaboration entre deux organisations ou plus qui partagent des atouts, des forces, des récompenses et un certain pouvoir pour atteindre un objectif commun.

- Demandez au binôme précédent de se mettre avec un ou deux autres binômes afin de former un nouveau groupe de quatre ou six membres selon le nombre de participants ;
- Inviter ces nouveaux groupes à se découvrir et à partager les fruits de leur visite en binôme pour :
 - s'accorder sur les quatre caractéristiques les plus importantes des alliances stratégiques susceptibles de contribuer à la promotion de la cohésion sociale ;
 - écrire séparément chacune d'elles sur une fiche ou une feuille de papier ;
 - choisir un porte-parole pour présenter les résultats de leur partage avec les autres.
- Ramenez les participants en plénière lorsque chaque groupe a fini.
 - Demandez à un groupe de se porter volontaire pour afficher ses quatre caractéristiques sur quatre tableaux à feuilles mobiles différents.
 - Invitez le groupe suivant à afficher ses caractéristiques semblables sur le papier conférence correspondant et, pour toute nouvelle caractéristique, ajoutez un papier conférence.
 - Continuez jusqu'à ce que tous les groupes soient passés.
- Organisez une discussion en séance plénière pour :
 - Débattre des questions qui subsistent et apporter des éclaircissements le cas échéant.
 - Consolider les résultats et endosser une liste partagée des caractéristiques d'une alliance stratégique favorable à la cohésion sociale.
- Renforcez l'appropriation des caractéristiques retenus par un exercice de visualisation :
 - organisez une mini-compétition entre les groupes ;
 - invitez chaque groupe à traduire artistiquement les caractéristiques retenues dans un dessin ou un diagramme,
 - A la fin ouvrez une mini exposition pour soumettre les différents dessins ou diagrammes à l'appréciation des participants.
- Assurer une bonne transition à la section suivante (15 min) :
 - Demandez aux participants de faire part de leurs appréciations du processus en cours, depuis l'identification de leurs principales motivations au consentement sur des caractéristiques d'une alliance stratégique favorable à la cohésion sociale.
 - Faites un pont avec l'étape suivante en rappelant la dynamique du partenariat à travers la sa courbe de vie (voir SD 48).

■ Élaborer un projet d'alliances stratégiques pour promouvoir la cohésion sociale.

- Apprendre du Partenariat interconfessionnel pour la consolidation de la paix en République centrafricaine (CIPP).
 - Introduire l'étude du cas (15 min).
 - Présentez brièvement le CIPP (voir SD 49).
 - Ouvrez une courte séance de questions-réponses pour apporter des éclaircissements utiles à la compréhension du cas.
 - Distribuez le polycopié sur le CIPP aux participants divisés en petits groupe.
- Demandez à chaque groupe (60 min) :
 - D'analyser le cas en répondant aux questions suivantes :
 - 1re question : Quelles sont les principales caractéristiques qui ont fait de cette alliance stratégique une réussite ?
 - 2e question : Comment cette alliance stratégique a-t-elle contribué à la promotion de la cohésion sociale ?
 - 3e question : Dans ce cas, quelles sont les étapes clés menant à la création d'une alliance stratégique ?
 - 4e question : Qu'aurait-on pu faire différemment pour améliorer l'alliance stratégique et obtenir de meilleurs résultats ?
 - 5e question : Si vous étiez appelé à reproduire ce cas dans votre propre contexte, quelles difficultés pourriez-vous envisager ?

- D'adopter le processus participatif suivant :
 - Choisir un président, un chronométreur et un preneur de notes différent pour chacune des 5 questions.
 - Si le groupe est composé de moins de sept personnes, le président ou le chronométreur pourra également se charger de la prise de notes.
 - Si le groupe est composé de 10 personnes ou plus, deux personnes pourront se charger du compte rendu d'une question.
 - Procéder aux discussions.
 - Écoutez chaque participant et dégagez un consensus sur chaque question.
 - Analysez et approuvez les comptes rendus des groupes sur chacune des questions.
- A la fin des travaux de groupe facilitez un processus de consolidation des réponses (25 min).
 - Invitez les preneurs de notes à se regrouper en fonction de la question qui leur a été assignée (Par exemple, tous ceux qui ont pris les notes sur la première question vont ensemble et ainsi de suite) pour :
 - Préparer un rapport conjoint sur la question pour laquelle ils ou elles ont pris des notes ;
 - choisir un porte-parole qui présentera la réponse consolidée en plénière.
 - Ramenez les participants en plénière pour une mise en commun sous forme de conférence (30 min).
 - Formez un panel composé des porte-paroles pour les résultats consolidés de chaque question.
 - Donnez la parole à tour de rôle à chacun ou à chacune pour rendre compte du travail d'ensemble.
 - Organisez une séance de questions-réponses à la fin pour renforcer les connaissances acquises.
- Guidez les participants dans le processus d'élaboration d'un projet pour la construction d'une alliance stratégique en faveur de la cohésion sociale (135 min).
 - Regroupez les participants en fonction de certaines affinités telles que l'emplacement géographique, l'organisation, la profession ou tout autre trait identitaire qui les rapproche davantage.
 - Rappelez la vision de la cohésion sociale issue de l'atelier 3B/4D auquel ils ont participé :
 - Projetez le document PowerPoint et distribuez-le.
 - Si la plupart des participants n'ont pas assisté à un atelier sur la méthodologie des 3B/4D, aidez-les à développer une vision en se référant au module 5 du chapitre 2.
 - Rappelez le caractère dynamique du partenariat tel que ressorti de la courbe de vie du partenariat courbe
 - Faites une présentation sur les étapes clés de la conception d'une alliance stratégique (voir SD.50).
 - Insistez sur la dynamique d'une alliance stratégique et la nécessité d'y investir du temps.
- Invitez les participants à appliquer l'apprentissage par la rédaction d'un projet pour une alliance stratégique en faveur de la cohésion sociale.
 - Instruisez-les de rester dans leur groupe pour :
 - réfléchir sur les alliances existantes dans leur communauté ;
 - rêver d'une alliance stratégique qu'ils pourraient établir pour soutenir la mise en pratique de leur vision de la cohésion sociale ;
 - s'inspirer des enseignements tirés des sections précédentes pour rédiger un projet pour construire cette nouvelle alliance stratégique.
 - Restez en permanence à la disposition des groupes pour d'éventuels éclaircissements.
- Quand tous les groupes ont pu développer une mouture de leur projet,
 - Invitez-les à :

- préparer un stand pour exposer leur plan aux autres participants qui joueront le rôle des bailleurs de fonds prêts à financer le meilleur projet ;
 - organiser leur stand de manière attrayante pour les bailleurs de fonds ;
 - distribuer les rôles entre les membres du groupe pour présenter de manière convaincante leur projet de plan.
- Animez le processus de présentation des différents projets.
- Informez les participants que :
 - les groupes interviendront à tour de rôle ;
 - le temps de visite des stands sera limité (définissez préalablement la durée des visites en fonction du nombre total des groupes ;
 - chaque groupe disposera de cinq minutes pour finaliser sa préparation ;
 - Réalisez l'activité de la manière suivante :
 - chaque groupe présente et fait la promotion de son projet ;
 - les autres participants discutent et évaluent le projet ;
 - S'il y a lieu, l'animateur formule des commentaires et des conseils supplémentaires.
 - Concluez l'exercice par un échange en plénière sur les principales leçons apprises

■ Identifier conjointement des conseils pour une bonne alliance stratégique en faveur de la cohésion sociale. (45min)

- Réorganisez les participants en groupes mixtes.
- Invitez chaque groupe à s'inspirer du dernier exercice pour faire un remue-méninge sur comment réussir une alliance stratégique en faveur de la cohésion sociale et dresser une liste de conseils qu'ils jugent nécessaires.
- Initiez une comparaison de leurs trouvailles avec les dix conseils proposés dans SD 51 : Présentez et discutez la mouture son contenu.
- Invitez chaque groupe à :
 - mettre en parallèle ces dix conseils et ceux qui sont ressortis de leur remue-méninge ;
 - s'accorder sur les cinq principaux conseils qu'ils prendront soins de classer en fonction du plusieurs important ;
 - écrire chacun des cinq conseils sur une feuille séparée.
- Lorsque tous les groupes ont fini les ramenez en plénière pour :
 - trier ensemble les cartes et les regrouper selon les similitudes ;
 - prioriser les conseils et en retenir 10 contextualisés.

NB : À la fin du processus, s'il y a moins de dix meilleurs conseils, demandez aux participants d'explorer encore leur liste pour soumettre au vote certains de leurs conseils délaissés afin de compléter la liste.

■ Concluez le module (45 min)

- Soulignez ce qui suit :
 - une alliance stratégique doit être durable pour être efficace et propice à une transformation sociale réussie ;
 - il existe de nombreuses façons de soutenir les alliances, d'où la nécessité d'opérer des choix en fonction du contexte et des priorités des partenaires.
- Animez un cercle de confiance permettant aux participants de partager leurs conclusions et leur engagement à entreprendre de nouvelles actions visant à établir des alliances stratégiques pour promouvoir la cohésion sociale.
- Réalisez une évaluation de l'atelier (voir SD.29).

NOTE À L'USAGE DES ANIMATEURS

- Au lieu de présenter le cas du CIPP inclus dans les supports didactiques, vous pouvez proposer un autre exemple pratique de l'application de la méthodologie des 3B/4D, susceptible de donner aux participants une matière à réflexion. On pourra également reformuler les questions en fonction de leur pertinence dans le contexte local.
- Assurez-vous que les participants comprennent que :
 - les alliances stratégiques relient deux ou plusieurs organisations ou groupes qui acceptent de partager leurs actifs et leurs ressources pour atteindre un but commun tout en conservant leur identité individuelle ;
 - la construction d'une alliance stratégique est progressive et nécessite confiance et patience car, comme dans tout partenariat, il y a des moments de célébration et des moments de doute ;
- Faites une pause pour réfléchir à la qualité des relations qui peuvent renforcer la durabilité des alliances stratégiques et contribuer à la cohésion sociale.
- Les activités de ce module peuvent également être réalisées avec le gouvernement pour obtenir son appui à travers de nouvelles politiques, voire un financement en collaboration avec la société civile, qui joue un rôle de premier plan.
- Maintenez vive la dynamique du groupe tout au long du module.



Alliance entre le CIPP, comprenant des représentants de CRS, d'*Islamic Relief*, de la Plateforme interreligieuse et de *World Vision*, et la République centrafricaine représentée par la ministre de l'Action humanitaire et de la Réconciliation nationale (seconde femme, de gauche à droite)

MODULE 16 : FORMATION DES FORMATEURS (FDF)



Participants d'une FdF au Soudan, à Zalingei, Darfur

FONDEMENT

Devenir formateur en cohésion sociale exige de nombreuses compétences et une formation importante. Les formateurs en cohésion sociale, en particulier dans l'application de la méthodologie des 3B/4D, sont en général des personnes expérimentées et des animateurs d'ateliers fortement engagés en faveur de l'unité, de l'inclusion, de la confiance, de l'harmonie et de la coopération. Ce module repose sur la formation de formateurs (FdF) de la première édition du guide *Les Liens qui unissent*. Notre objectif était alors d'équiper d'anciens apprenants des ateliers sur la cohésion sociale, choisis par leurs pairs, pour qu'ils se chargent des formations dans leurs communautés, leurs quartiers et leurs lieux de travail. La présente édition propose un atelier à réaliser de préférence sur le terrain. Cependant, lorsque les circonstances l'exigeront, cela pourra se faire dans une salle de classe. L'atelier rassemble entre 20 et 30 participants et décrit comment mener un processus participatif de FdF pour approfondir l'appropriation par les participants de la notion de cohésion sociale et des techniques de formation des adultes. L'atelier inclut des exercices pratiques, qui sont essentiels à la réussite de l'application des acquis théoriques.

RÉSULTATS ATTENDUS

Lorsqu'ils auront terminé ce module, les participants seront capables de :

- diriger les autres sur la voie de la compréhension, de l'acceptation, de l'amélioration et du développement de la cohésion sociale dans les communautés ;
- créer et mettre en œuvre un processus dynamique qui maintienne l'attention des apprenants tout en atteignant les objectifs définis de façon engageante ;
- s'intégrer à un réseau de formateurs en cohésion sociale.



DURÉE APPROXIMATIVE :

De 8 à 10 jours selon l'option choisie. Un échéancier est suggéré pour chaque partie.

ÉTAPES

- Créer un environnement sûr et propice à la confiance et à la communication active (s'inspirer des modules 1 et 9).

- Aménagez un espace sûr d'échanges pour la formation des formateurs (30 min).
 - Disposez les sièges de façon à favoriser des interactions énergiques.
 - Vérifiez que les participants ne sont pas exclusivement assis par groupe social ou par genre.
 - Accueillez chaleureusement tous les participants.
 - Commencez la séance en racontant des histoires qui rehaussent la confiance des participants.
 - Proposez, discutez et soumettez le programme de la session de formation à l'adoption des participants.
 - Rappelez aux participants le fondement de la formation des formateurs, ainsi que son but, ses objectifs et sa méthodologie.
- Renforcez la découverte mutuelle des participants (30 min).
 - Appuyez-vous de façon créative sur les exercices de découverte mutuelle des modules 1 et 9 pour amener les participants à valoriser la présence de chacun à l'atelier de formation des formateurs.
 - Invitez les participants en petits groupes à :
 - Rappeler leur surnom choisi lors de l'atelier sur la méthodologie des 3B/4D et à partager
 - les messages les plus impressionnants qu'ils ont retenus des ateliers auxquels ils ont assisté ;
 - les meilleures leçons apprises de leur application des 3B/4D dans la communauté, après leur participation à l'atelier sur cette méthodologie.
 - Réfléchir individuellement et avec les membres de leur groupe sur les questions suivantes :
 - Pourquoi vous a-t-on choisi pour participer à cette formation des formateurs ?
 - Qu'est-ce que les membres de votre organisation ou de votre communauté attendent de vous ?
 - Convenir des idées clés à transmettre à l'ensemble des participants :
 - sur un papier conférence, écrire les réponses aux questions ci-dessus ;
 - choisir la personne qui rendra compte des discussions du petit groupe.
 - Facilitez le compte rendu devant le groupe en son entier.
 - Demandez aux porte-paroles des groupes à expliquer les faits saillants de l'expérience des membres de leur groupe dans le cadre de l'atelier sur la méthodologie des 3B/4D et à lire leurs réponses aux deux questions.
 - A la fin de la présentation des comptes rendus des groupes, ouvrez une séance plénière en demandant aux participants ce qu'ils pensent de leur rôle et des attentes de leurs organisations ou de leurs communautés.
 - Terminez par une chanson ou une danse qui encourage l'engagement en faveur de la cohésion sociale et le sacrifice personnel pour le bien de tous⁷¹.
- Développer une vision commune du formateur idéal à la cohésion sociale.
 - Introduisez la séance en jouant au jeu de la « marche de confiance ⁷² ». (25 min)
 - Demandez aux participants de se mettre deux par deux, de préférence avec une personne d'un autre groupe démographique.
 - Organisez les jeux de rôle de préférence à l'extérieur.
 - Invitez chaque personne du binôme à rester côte à côte sans se toucher. L'une d'elles aura les yeux bandés.

NB :

⁷¹ L'animateur peut reprendre les vers « Dans mon cœur, je veux construire la paix dans mon cœur. » ou demander à un participant de se charger de la clôture en employant des éléments de sa culture.

⁷² Adaptation de la version originale publiée dans « Jeux de Coopération : Une sélection de différents types de jeux coopératifs ludiques et éducatifs pour les enfants et les jeunes », de Chloé Wagner et Matthias Rüst publié en 2009 par le Service Civil International (branche suisse) et Graines de Paix.

- Tous les binômes du groupe marchent en même temps dans un grand espace où se trouvent quelques obstacles que l'animateur aura placés.
 - La personne « non aveugle » écoute attentivement l'histoire tout en guidant son camarade en n'utilisant que cinq mots ou expressions en fonction de la situation : « en avant », « en arrière », « à droite », « à gauche » ou « arrêtez-vous ».
 - Au cours de sa marche, la personne qui a les yeux bandés raconte sa meilleure expérience en tant qu'animateur ou participant à un atelier qui fut un succès.
 - Après quelques minutes, ils inversent les rôles.
- Analysez le jeu pour identifier les principales caractéristiques d'un animateur idéal. (70 min)
 - À la fin du jeu, les participants retournent dans la salle de réunion et rejoignent leur groupe.
 - Demandez aux participants de faire part de leurs observations sur le jeu et de ce qui est ressorti pour eux comme étant des attributs clés d'un animateur efficace, après que divers participants auront partagé leurs expériences.
 - Énumérez les attributs du formateur qui ont contribué au succès de la formation.
 - Ramenez les participants en plénière
 - Demandez à chaque groupe de partager ses observations sur le jeu et sur leur discussion.
 - Dites-leur que vous allez leur présenter quelques prérequis du formateur qui pourraient enrichir leur perception.
 - Présentez les diapositives PowerPoint sur les « préalables pour un bon formateur » (voir SD.52).
 - Ouvrez la discussion avec l'ensemble des participants pour qu'ils s'approprient de la présentation.
 - Faites dresser le portrait modèle du formateur en cohésion sociale. (75 min)
 - Invitez-les de se remettre en groupe et de :
 - peaufiner leur liste des attributs d'un bon formateur en s'inspirant de la présentation ;
 - prioriser les attributs retenus et choisir les quatre premiers les écrire, chacun d'eux sur une fiche ou une feuille de papier différente.
 - Facilitez le tri des fiches en plénière.
 - mettre ensemble les fiches semblables ;
 - établir le classement en fonction du nombre de cartes exprimant le même attribut ;
 - construire le consensus sur les 10 premiers attributs nécessaires pour être un bon formateur.
 - Instruisez tous les groupes à prendre 10 minutes pour préparer une présentation artistique (dessin, chant, etc.) du portrait du formateur modèles en mettant en relief les 10 principaux attributs retenus.
 - Organisez la présentation et la célébration des différents portraits réalisés et faites une transition à la section suivante sur les étapes de la formation. (30 min).
- Décrire les étapes nécessaires à une bonne formation.
- Introduisez la section au moyen d'un puzzle à reconstruire⁷³ (15 min)
 - Remettez à chaque groupe un dossier contenant les étapes de la formation découpées et mélangées.
 - Demandez à chaque groupe de réorganiser les étapes dans l'ordre le plus logique.
 - Arrêtez l'exercice lorsque toutes les équipes auront signalé qu'elles ont mis en ordre les étapes.
 - Analysez le jeu avec l'ensemble des participants : (45 min).

⁷³ Préparez le puzzle : imprimez les différentes étapes, découpez-les et mélangez-les (vois SD 53).

- Présentez les diapositives PowerPoint décrivant les étapes de l'atelier (voir SD 53).
- Demandez à chaque groupe de comparer l'ordre présenté dans le PowerPoint à l'ordre qu'ils ont choisi.
- Invitez les participants à faire part de leurs observations concernant les similitudes et les différences entre leur ordre et celui de la présentation.
- Discutez de chaque étape pour en souligner l'importance.

■ Renforcer la capacité des participants à concevoir un atelier

- Expliquez-leur ce qui suit (15 min) :
 - Une préparation minutieuse est la clé du succès de la formation
 - elle rend la facilitation plus agréable et propice à un bon apprentissage ;
 - elle aide à créer un contenu adapté aux attentes réelles des apprenants et à sélectionner des supports didactiques appropriés ;
 - elle est garante de la pertinence de l'enseignement et des questions pour évaluer la progression.
 - Développer préalablement une fiche pédagogique est aussi d'une importance capitale :
 - la fiche pédagogique est comme un tableau de bord qui garantit une formulation cohérente des étapes de l'atelier, chacune de celles-ci étant axée sur la progression vers le but par l'atteinte séquentielle des objectifs de la formation.
 - Elle structure l'atelier en articulant les résultats ou le changement de comportement attendus des participants au niveau du but et des objectifs :
 - Le but de la formation peut se définir comme le changement ou le résultat important sur le long terme ciblé tout au long du processus d'apprentissage.
 - Les objectifs de la formation sont de nouveaux comportements devant permettre aux participants de démontrer, sur une période plus courte, qu'ils progressent vers le but. (Ceux-ci peuvent être subdivisés en objectifs séquentiels pour être plus précis en termes de résultat, de compétence ou de changements attendus étape par étape).
 - Elle comprend en outre des activités d'apprentissage, des activités didactiques, les durées allouées à chaque composante, les outils ou supports didactiques, et l'évaluation.
- Soumettez à leur appréciation une mouture d'une fiche pédagogique qu'ils contextualiseront pour l'utiliser lors de la pratique. (30 min).
 - Présentez une mouture de fiche pédagogique (voir SD.54 pour voir une suggestion).
 - Distribuez cette mouture aux participants et demandez-leur de l'examiner et de l'amender au sein de leur groupe.
 - Ouvrez une discussion sur les amendements et faites adopter une version définitive du modèle qui servira de support pour la pratique.
 - Profitez de cette occasion pour :
 - Apporter toutes les clarifications nécessaires à la compréhension de la fiche pédagogique et à la valorisation de la préparation minutieuse de toute formation ;
 - Insister sur l'utilisation des verbes d'actions dans la formulation des objectifs. (Voir SD 56).
 - Terminez par une projection des portraits du formateur modèle tel que souhaité par les participants à côté de celui du médiateur utilisé dans le module. Il importera pur eux de s'en référer à ces modèles lors de la conception et de la conduite d'une formation.

■ Mise en pratique de la formation.⁷⁴

- 1^{re} option : Pratique sur le terrain
 - Pratique intragroupe (liens intrapersonnels et intragroupes)
 - Avant la mise en pratique de la FdF.
 - Consultez d’abord les organisateurs pour :
 - décider de la faisabilité de la pratique sur le terrain en tenant compte des principes de sécurité et de « ne pas nuire » ;
 - identifier et contacter deux communautés voisines,⁷⁵ les informer et les préparer à accueillir la pratique sur le terrain. Si nécessaire, demander l’autorisation du chef local.
 - Conseillez aux participants de collaborer avec les dirigeants locaux pour :
 - faire la sélection des participants (entre 15 et 20 personnes) qui représente la diversité de leur population, notamment des représentants des jeunes et des femmes ;
 - organiser la logistique de cette pratique ;
 - trouver un endroit sûr dans la communauté qui accueillera la formation pratique.
 - Prévoyez une courte vidéo (elle peut être prise avec un téléphone) qui servira d’outil de réflexion pendant le compte rendu de la pratique en groupe.
 - Dès le début de l’atelier.
 - Donnez des informations sur la pratique programmée au moment de la présentation de l’agenda de l’atelier.
 - Expliquez aux participants que :
 - ils sont non seulement invités à apprendre du contenu de l’atelier, mais également à observer attentivement la façon de mener à bien le processus. Ils dirigeront un processus de construction des liens intrapersonnels (Binding) et interpersonnels (Bonding) dans deux communautés différentes ;
 - cette étape réalisée, ils en feront un bilan et prendront le temps de préparer un exercice de construction de la cohésion (bridging) intergroupe fondé sur les comptes rendus et les enseignements tirés de la première.
 - La veille de la pratique.
 - Préparez le terrain pour l’exercice pratique (15 min).
 - insistez sur l’explication précédente ;
 - organisez les participants en deux groupes et attribuez une communauté spécifique à chaque groupe ;
 - renseignez les participants sur les communautés sélectionnées et, si ce n’est pas trop loin, demandez à chaque groupe de rendre visite à la communauté qui lui est assignée pour ;
 - communiquez avec les dirigeants et les organisateurs locaux ;

HUIT CONSEILS SUR LA FAÇON DE SÉLECTIONNER LES COMMUNAUTÉS POUR EFFECTUER LA PRATIQUE SUR LE TERRAIN.

1. Collaborer avec les organisateurs locaux et tenir compte des lois locales et du niveau de sécurité pour décider de la faisabilité de la pratique sur le terrain.
2. Informer les autorités locales à l’avance et leur demander conseil pour se conformer.
3. Les animateurs et les communautés doivent respecter l’intention de « ne pas nuire » en tenant compte de la dynamique du conflit qui les sépare au moment de la sélection.
4. Veiller à ce que l’équité de genre tienne compte de la culture locale.
5. Indiquer clairement ce que les communautés peuvent attendre de l’atelier et veiller à le signaler aussi aux participants.
6. Faire confiance à une équipe locale de la communauté, entre autres pour la préparation de la logistique.
7. Organiser un exercice de rapprochement entre les représentants de chaque groupe participant pour éviter l’exclusion.
8. Être prêt à résoudre les problèmes imprévus.

⁷⁴ Deux options sont offertes en fonction du contexte : la pratique sur le terrain ou en salle de classe.

⁷⁵ Il serait préférable qu’il s’agisse de communautés dans lesquelles les apprenants de l’atelier travaillent ou ont l’intention de travailler pour soutenir les efforts de renforcement de la cohésion sociale à plus long terme.

- apprêter le site de l'atelier et finaliser la logistique.
- Demandez à chaque groupe de s'organiser en choisissant eux-mêmes (90 min) :
 - deux co-animateurs qui dirigeront le processus intragroupe dans la communauté ;
 - un petit groupe qui prendra note de ce qui se passe correctement dans le processus d'animation ;
 - un petit groupe qui prendra note des points à améliorer.
- Invitez-les à utiliser les données disponibles pour définir le, but, le ou les objectifs ainsi que les principales étapes de l'atelier intragroupe.
- Après une durée préalablement indiquée,
 - rassemblez tous les participants pour, (60 min) :
 - discuter de l'avancement de la préparation ;
 - consolider les buts et objectifs de la formation que chaque groupe tentera de réaliser ;
 - harmoniser les étapes clés et convenir de la durée approximative de chacune d'entre elles.
 - Invitez-les à retourner dans leur petit groupe pour y terminer leur préparation en (90 min) :
 - élaborant la fiche pédagogique contenant les détails des activités et des responsabilités ;
 - choisissant les outils à utiliser qu'ils prendront soin d'adapter au contexte et si possible d'en développer de nouveaux ;
 - faisant une simulation du processus.
 - Accompagnez attentivement le processus de préparation.
 - fournissez d'autres conseils aux participants si nécessaire ;
 - assurez-vous qu'ils suivent les instructions du manuel et qu'ils appliquent les leçons apprises de l'atelier.
- Le jour de la pratique intragroupe.
 - Veillez à ce que tous les participants à la formation des formateurs arrivent sur les lieux avant les membres de la communauté pour s'assurer du bon ordre de l'espace et accueillir chaleureusement ceux qui arrivent.
 - Faites confiance aux animateurs sélectionnés et accordez-leur l'entière responsabilité de diriger la pratique.
 - Passez d'un groupe à l'autre pour observer comment ils procèdent et veillez au respect de la durée convenue pour les étapes. Partagez la responsabilité de la surveillance avec le co-animateur de la formation des formateurs, si cela est possible et opportun.
- Le lendemain de la pratique intragroupe.
 - Passez en revue les leçons apprises de la pratique intragroupe.
 - Rassemblez les participants en séance plénière.
 - Pratiquez le débriefing en faisant passer à tour de rôle les groupes des animateurs :
 - commencez par les animateurs ;
 - faites passer ensuite les observateurs des actions réussies ;
 - terminez par les observateurs des domaines à améliorer.
 - Après avoir établi le bilan de chaque petit groupe, ouvrez une séance de questions-réponses pour éclaircir les doutes et formuler les recommandations nécessaires.
 - Analysez la vidéo de la séance pour enrichir la discussion plénière.
 - projetez, dans une courte vidéo, les séquences motivantes de chaque pratique intragroupe ;
 - demandez aux participants de commenter cette vidéo et d'en discuter ;

Dans certains contextes, en particulier lorsque la mobilité des personnes est limitée en raison d'un conflit, il est difficile de mener une formation pratique sur le terrain. Afin d'offrir aux participants l'occasion de réaliser leurs pratiques d'animation d'un atelier sur la méthodologie des 3B/4D, nous suggérons de tenir l'événement dans une salle de classe en suivant les étapes décrites ici.

- précisez la façon dont les participants pourraient améliorer leurs compétences en animation.
- Pratique intergroupe (*Bridging*)
 - La veille
 - Préparez la pratique sur le rétablissement de la cohésion intergroupe.
 - Vérifiez auprès des l'organisateur :
 - la liste des représentants communautaires choisis pour assister à la séance sur le rétablissement de la cohésion intergroupe (*Bridging*) ;
 - l'organisation logistique de la pratique du bridging.
 - Aidez les participants à :
 - concevoir une fiche pédagogique pour le bridging en se basant sur le chapitre 3 du manuel et en considérant les leçons apprises ;
 - choisir ou développer les outils à utiliser ;
 - répartir les responsabilités en désignant l'équipe des animateurs principaux (composé d'au moins un représentant de chaque groupe ayant facilité le Binding et le bonding dans les communautés), les observateurs respectivement des actions réussies et des domaines à améliorer.
 - Assurez-vous que tout est prêt pour la pratique du bridging.
 - Vérifiez que le matériel de formation est disponible.
 - Rassurez-vous que le lieu du Bridging est organisé de manière à faciliter l'interaction entre les participants.
 - Coordonnez avec les organisateurs les aspects logistiques notamment le transport, des délégués, les pause-café, le déjeuner, etc.
 - Le jour du Bridging (1 o 2 jours), veillez à ce que les facilitateurs :
 - Accueillent chaleureusement les participants.
 - Suivent le guide de l'animateur sur la cohésion intergroupe que le groupe aura développé.
 - Terminent la séance par une chanson ou un rituel local de réconciliation ou de cohésion.
- Option 2 : Pratique en salle de classe
 - Introduisez la pratique en salle par le renforcement de la maîtrise des modules de formation (60 min).
 - Faites une brève présentation PowerPoint des modules de l'atelier.
 - Invitez chaque participant à observer deux minutes de silence afin de réfléchir sur leur niveau de maîtrise des modules de formation.
 - Demandez aux participants de chaque table de discuter de la pertinence des modules et de s'accorder sur :
 - les modules qui semblent faciles à appliquer ;
 - les modules qui semblent présenter plus de défis.
 - Elargissez le débat sur la pertinence des modules en plénière.
 - Commencez par les modules qui semblent plus faciles :
 - donnez la parole à un premier groupe pour présenter le module qu'il juge plus facile tout en argumentant par rapport aux raisons de leur choix ;
 - lorsqu'un module est cité, invitez d'autres groupes ayant effectué le même choix à fournir des commentaires additionnels le cas échéant ;
 - passez à un autre groupe qui présente le module qu'il a identifié comme étant le plus facile et suivre la même procédure que précédemment ;

- continuez la rotation jusqu'à ce que tous les modules jugés plus faciles aient été présentés et discutés.
- Initiez à nouveau le processus avec les modules qui semblent présenter plus de défis en suivant le même processus que ci-dessus.
- Exploitez cet exercice pour apporter toute clarification nécessaire à la maîtrise de tous les modules, y compris ceux qui n'auront pas été situés dans l'une ou l'autre catégorie.
- Facilitez la préparation la pratique en salle de classe (pour le reste de la journée).
 - Avec les participants, convenez de quelques modules pour la pratique en tenant compte du contexte, du niveau de difficulté et de la durée de la pratique.
 - Organisez les groupes de travail en fonction du nombre de modules sélectionnés.
 - Assignez un module à chacun des groupes et demandez-leur de :
 - préparer une simulation de l'animation du module ;
 - répartir les responsabilités pour coanimer le module.
 - Donnez à chaque groupe suffisamment de temps pour :
 - préparer la simulation en se fondant sur la description du module dans le manuel ;
 - s'inspirer du modèle de fiche pédagogique pour élaborer un guide de facilitation de leur module ;
 - choisir des outils, les adapter ou en créer de nouveau pour le module.
 - Accompagnez le processus de préparation.
 - fournissez d'autres recommandations aux participants si nécessaire ;
 - veillez à ce qu'ils soient créatifs, qu'ils consultent le manuel et qu'ils appliquent les enseignements tirés de l'atelier.
- Réaliser la pratique en salle de classe : 90 minutes par groupe d'animateurs.
 - Demandez à chaque groupe de conduire son module devant les autres apprenants comme si c'était dans un contexte réel de formation en cohésion sociale.
 - N'oubliez pas de faire une courte vidéo de la pratique de chaque groupe en salle de classe.
 - À la fin de chaque présentation :
 - invitez les participants à commenter et apprécier la conduite du module ;
 - ajoutez vos commentaires et vos conseils pour une meilleure conduite ;
 - clôturez la séance par une chanson ou un rituel local de réconciliation ou d'unité.

■ Concevoir des étapes futures pour s'assurer de la mise en œuvre des leçons apprises.

- Introduisez de la séance (30 min).
 - Demandez aux participants de s'asseoir en demi-cercle face à un écran.
 - Redonnez-leur de l'énergie en réalisant un exercice de respiration et montrez-leur une courte vidéo des séquences motivantes tirées de la pratique (sur le terrain ou en salle de classe).
 - Invitez les participants à regarder la vidéo⁷⁶ en silence tout en réfléchissant au processus de la formation des formateurs et aux moyens de progresser.
- Identifier des actions de suivi pour un renforcement continu des capacités des participants
 - À la fin de la vidéo, invitez les participants à former des groupes de trois et à discuter des questions suivantes (10 minutes) :

⁷⁶ Si le contexte n'est pas favorable à la présentation d'une vidéo, on pourra commencer par organiser un cercle de confiance (voir SD 24). Concentrez-vous sur les engagements personnels, et sur ceux de tous les participants à la formation des formateurs, concernant les actions ultérieures à l'atelier.

- Comment s'est déroulé le processus de formation ?
- Quelles ont été les principaux défis rencontrés pendant la préparation et la conduite de la pratique ?
- Quels sont les deux ou trois engagements personnels clés que vous prenez à l'issue de cette formation des formateurs ?
- Que pouvez-vous faire ensemble pour maintenir votre engagement et continuer à apprendre les uns des autres ?
- Au signal, demandez-leur de se joindre à un autre groupe pour former un nouveau groupe de six, pour :
 - échanger sur les résultats de chaque discussion en binôme ;
 - préparer un compte rendu pour la séance plénière sur les questions 2 et 4 ;
 - lister les défis et les mesures suggérées de chaque groupe, pour l'après formation ;
 - les hiérarchiser et choisir les trois principaux défis et les trois initiatives les plus convaincantes pour maintenir leur engagement après la formation.

NB : Ecrire chaque réponse priorisée sur une fiche ou une feuille de papier.

- Lorsque les groupes de six ont fini, facilitez le compte rendu des travaux en plénière (75 min).
 - Affichez préalablement des tableaux à feuilles mobiles dans différents coins, respectivement pour les défis et les actions suggérées.
 - Invitez chaque groupe à s'organiser et à déléguer un représentant aux deux coins de la salle où sont affichés les papiers conférence notamment pour les défis et les initiatives pour le maintien de l'engagement après la formation.
 - Instruisez aux délégués de :
 - afficher leurs résultats (principaux défis ou actions suggérées selon le coin) et de les consolider par catégorie ;
 - les examiner et en sélectionner trois qui semblent être des plus urgents.
 - choisir pour chaque thématique, un porte-parole pour présenter la consolidation des idées priorisées.
 - Demandez aux participants de s'asseoir en demi-cercle ayant en face la synthèse faites par les délégués sur le papier conférence.
 - Donnez la parole respectivement aux délégués pour présenter les réponses consolidées respectivement sur les défis qui s'imposent comme priorités et les initiatives futurs pour l'effectivité et la durabilité de leur engagement.
 - Après chaque synthèse, ouvrez une discussion centrée selon le thématique sur :
 - Comment peut-on relever les principaux défis identifiés ?
 - Comment opérationnaliser les initiatives identifiées pour l'après formation.
 - Contribuez substantiellement à la discussion
 - Apportez tout éclairage nécessaire.
 - Partagez des expériences réussies pour encourager les participants.
 - Rappelez quelques stratégies éprouvées telles que :
 - le travail en binôme pour mener une autre formation sur le terrain ;
 - la création d'un réseau pour échanger les expériences de cohésion sociale ;
 - les réunions en ligne périodiques.
 - Donnez aux participants l'opportunité de se concerter pour décider de :
 - la stratégie de réalisation effective des trois principaux engagements communs retenus ;
 - La personne qui prendra en charge cette mise en pratique ;
 - Le mécanisme de suivi ou de surveillance à adopter.

■ Évaluer la formation des formateurs

- Évaluez l'acquisition des connaissances (45 min).

- Appliquez un quiz pour renforcer l'apprentissage (allez à SD.55 pour voir des exemples d'énoncés d'un quiz pour renforcer l'apprentissage).
- Explorez le quiz pour fournir les éclaircissements nécessaires.
- Discutez en séance plénière sur les autres questions et points inscrits sur le papier conférence « Questions en suspens ».
- Évaluez le processus d'apprentissage et appréciez des participants à l'aide de l'une des options suivantes (15 min) :
 - 1re option : Évaluation manuelle :
 - Distribuez le formulaire d'évaluation.
 - Demandez à chaque participant de le remplir.
 - Recueillez les formulaires.
 - Recueillez les formulaires.
 - Examinez les résultats et intégrez-les dans le rapport final sur la FdF.
 - 2e option : Évaluation en ligne si les participants peuvent tous se connecter à Internet.
 - Préparez-vous à l'avance en créant un lien d'accès en ligne au formulaire d'évaluation ci-dessus avec un système de réponse automatique.
 - Envoyez le lien à tous les participants et expliquez-leur comment cela fonctionne.
 - Demandez-leur de remplir le formulaire en ligne.
 - Projetez le résultat pour une visualisation en direct de leur appréciation si le temps le permet.
- Terminez la FdF par une cérémonie de lumières (30 min).

NOTE À L'USAGE DES ANIMATEURS :⁷⁷

- Au cours de la discussion plénière, mettez l'accent sur les points suivants :
 - L'objectif de la formation des formateurs est de renforcer les connaissances et les compétences des participants, non pas pour eux-mêmes, mais pour répondre aux attentes de leur communauté ou de l'organisation qui les a choisis pour suivre cette formation avancée. Bien que la formation renforce les compétences des participants (les apprenants), elle sert également à renforcer la cohésion sociale dans les communautés où l'exercice a lieu.
 - Il faut faire preuve de créativité, de collaboration et d'ouverture d'esprit pour :
 - Choisir le format d'atelier le plus efficace.
 - Contextualiser le contenu et les outils de formation.
 - Faire de l'environnement de la formation un espace sûr et agréable en faveur d'un apprentissage mutuel.
- Veiller à ce que le jeu de la « marche de confiance » renforce le sentiment de coopération et d'interdépendance entre les participants. Parfois, chacun d'entre nous peut se retrouver dans la situation de celui qui a « les yeux bandés » ou de celui qui « aide » et, dans le cadre d'une formation pour adultes, ce jeu peut être utile pour souligner l'importance de la communication verbale et non verbale.
- Pendant la formation des formateurs, efforcez-vous de modéliser les approches, les méthodes et les techniques de l'éducation des adultes et donnez l'exemple en matière de dynamique participative.
 - Lors de l'élaboration du guide de l'animateur, assurez-vous que les participants commencent bien par élaborer la fiche pédagogique de la formation. À cette fin, conseillez-leur de :
 - définir leurs objectifs en se concentrant sur des actions concrètes ou sur un changement de comportement à réaliser à la fin de la section ou de la séquence correspondante ;
 - se souvenir de cette formule : « À l'étape "x", les participants devraient pouvoir; »

⁷⁷ Les notes ci-dessus visent à aider les animateurs de FdF à « joindre le geste à la parole ».

- utiliser des verbes d'action⁷⁸.
- Expliquer les raisons de la nécessaire consultation avec les organisateurs avant la formation :
- établir un consensus sur les buts et objectifs de la formation ;
- veiller à ce que les procédures de l'agence et de l'autorité locale soient respectées⁷⁹ et inclure une visite des dirigeants communautaires avant chaque visite sur le terrain.
- Au cours des discussions, jouez le rôle d'un apprenant actif qui apporte sa contribution en donnant des explications et en fournissant des éclaircissements essentiels à une solide maîtrise des principes clés de l'apprentissage des adultes.
 - Si nécessaire, adoptez la posture d'un apprenant pour traduire des explications complexes de l'animateur principal en propositions simples que les participants pourront facilement assimiler.
 - Pratiquez divers types d'évaluations pendant l'atelier, surtout lorsque vous utilisez des quiz et lorsque vous réfléchissez aux leçons apprises la veille. À la fin, vérifiez si les apprenants ont pris note des différentes méthodes et encouragez-les à les utiliser comme modèle lors de leur future formation.
- Lors de la mise en œuvre de la première édition de ce manuel, un certain nombre de participants des bureaux de pays de CRS ont recommandé une deuxième option de FdF pour le personnel non formé à la méthodologie des 3B/4D, mais qui a l'expérience de la formation et de l'intégration de la cohésion sociale dans d'autres programmes. En réponse à cette requête, il existe une démarche pour cette catégorie de participants⁸⁰. Elle associe l'initiation à la méthodologie des 3B/4D à un approfondissement de l'approche pédagogique requise. Parmi les aides à la formation, on trouvera un exemple de séquençement de ce processus.



Pratiques de la FdF dans des communautés du Niger : un participant anime la mise en commun en séance plénière ; les résultats de deux groupes ; et les participants à une pratique pour le rétablissement des liens intergroupes.

⁷⁸ Voir les catégories de verbes à utiliser en fonction des objectifs de formation SMART dans SD 56.

⁷⁹ Par exemple, au Niger, certains apprenants n'ont pas pu participer à l'expérience sur le terrain en raison du non-respect des règles de sécurité de l'agence concernant un pays de niveau 3. Au Darfour, la pratique sur le terrain a été remplacée par une pratique en salle en raison des restrictions de mobilité.

⁸⁰ Voir un exemple de programme d'une FdF combinée avec une initiation à la méthodologie des 3B/4D dans SD 57.

CHAPITRE 4 : SUPPORTS DIDACTIQUES

SD 35 : EXEMPLES D'ÉNONCÉS POUR ÉVALUER LA CONNAISSANCE DES PROJETS CONNECTEURS

DÉCLARATIONS	VRAI	FAUX
1. Le ministre responsable de la cohésion sociale est un connecteur puissant.		
2. L'expérience et les effets de la guerre sur les personnes peuvent rapprocher les gens au-delà des lignes de conflit.		
3. Les projets connecteurs sont réservés aux programmes d'édification de la paix.		
4. La religion divise toujours.		
5. Les activités génératrices de revenus sont toutes des projets connecteurs.		
6. Une campagne de cohésion sociale est un projet connecteur.		
7. Les projets connecteurs ne s'attaquent pas aux causes profondes des conflits.		
8. Les projets connecteurs permettent toujours de créer des identités partagées entre les personnes, au-delà des lignes de conflit.		
9. Une réunion conjointe pour discuter des conflits est un projet connecteur.		
10. En collaborant pour des intérêts communs, les communautés en conflit peuvent atténuer les divisions et les tensions.		

SD 36 : COMPRENDRE LES PROJETS CONNECTEURS



SD 37 : EXEMPLE DE PROJET CONNECTEUR



SD 38 : CADRE POUR L'EXPLOITATION DES ÉTUDES DE CAS SUR DES PROJETS CONNECTEURS



SD 39 : LIGNES DIRECTRICES SUR LA CONCEPTION DE PROJETS CONNECTEURS



SD 40 : QUESTIONS DE SUIVI DU CADRE DE RÉSULTATS

- Les objectifs stratégiques (OS) décrivent-ils l'objectif central du projet ?
- Les OS sont-ils propres au contexte du projet ?
- Les OS peuvent-ils être atteints de façon réaliste pour la fin du projet ?
- Les OS contribuent-ils logiquement à l'atteinte du but ?
- Le nombre d'OS est-il raisonnable compte tenu de l'échéancier et du budget du projet, ainsi que des considérations de portée par rapport à l'échelle ?
- Les résultats intermédiaires (RI) reflètent-ils la stratégie du projet et la théorie du changement ? Les RI reflètent-ils les bons agents et comportements de changement ?
- Le complément des RI est-il nécessaire et suffisant pour mener à des changements au niveau des OS ?

Extrait de Propack 1

SD 41 : PROCESSUS DE SÉLECTION DES PROJETS CONNECTEURS EN 10 ÉTAPES

1^{re} étape : Appliquer la méthodologie des 3B/4D pour renforcer la capacité en matière de cohésion sociale des membres des organisations chargées de la mise en œuvre, en insistant sur l'importance du projet connecteur pour renforcer la création de liens intragroupes et intergroupes (le processus ci-dessus est très utile pour la première étape.)

2^e étape : Inviter les organisations participantes à soumettre des idées de projets connecteurs communautaires.

3^e étape : Sélectionner quelques organisations ayant proposé la meilleure idée de projet connecteur.

4^e étape : Conseiller le groupe sélectionné sur l'élaboration et le marketing d'une note conceptuelle.

5^e étape : Organiser un échange équitable pour obtenir des idées innovantes afin de sélectionner quelques concepts de projets connecteurs prioritaires en fonction de la disponibilité des ressources.

6^e étape : Accompagner le finaliste dans l'élaboration d'une proposition de projet complète.

7^e étape : Aider les finalistes à mobiliser des ressources.

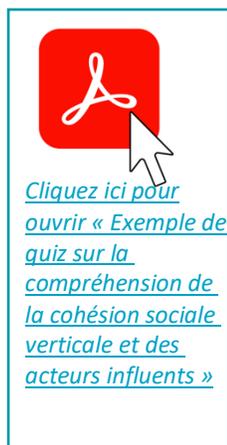
8^e étape : Accompagner le processus de mise en œuvre et de suivi.

9^e étape : Évaluer le projet.

10^e étape : Documenter et diffuser les leçons apprises.

Version adaptée d'un processus testé au Cameroun et appliqué en RCA et au Togo

SD 42 : EXEMPLE DE QUIZ POUR ÉVALUER LA COMPRÉHENSION DE LA COHÉSION SOCIALE VERTICALE ET DES ACTEURS INFLUENTS



SD 43 : COMPRÉHENSION DE LA COHÉSION SOCIALE VERTICALE ET DES PERSONNES INFLUENTES



SD 44 : EXEMPLE D'ÉTUDES DE CAS SUR L'INFLUENCE



SD 45 : STRATÉGIE DE MOBILISATION DES PERSONNES INFLUENTES PAR RAPPORT AUX APPROCHES COURANTES DE PLAIDOYER



SD 46 : DIX CONSEILS POUR ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE MOBILISATION DES ACTEURS INFLUENTS

1. Développer une vision commune, qui guidera le processus d'amélioration de la cohésion sociale.
2. Clarifier le sujet de la cohésion sociale auprès des représentants communautaires.
3. Faire participer la communauté à la constitution de l'inventaire des acteurs clés et à l'identification des personnes et des institutions influentes.
4. Explorer différentes ressources et alternatives qui permettront à la question de la cohésion sociale de progresser.
5. Établir des partenariats et des relations fondés sur des intérêts communs.
6. Consulter les partenaires et discuter continuellement avec eux pour apprendre et reformuler le problème, au besoin.
7. Trouver des intérêts communs avec des personnes influentes pour avoir des discussions plus productives et un engagement plus ferme.
8. Sensibiliser les personnes et les organisations influentes au problème.
9. Ouvrir un espace non conflictuel pour permettre aux représentants communautaires de se faire entendre.
10. Discuter sur le processus et l'évaluer avec la participation de personnes influentes et de représentants communautaires.

SD 47 : LES BASES DES ALLIANCES STRATÉGIQUES



SD 48 : LE CERCLE DE VIE DU PARTENARIAT



SD 49 : ÉTUDE DE CAS DU CIPP



SD 50 : ÉTAPES POUR CONSTRUIRE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES



SD 51 : CONSEILS SUGGÉRÉS POUR SOUTENIR LES ALLIANCES STRATÉGIQUES POUR LA COHÉSION SOCIALE



SD 52 : PRÉREQUIS POUR LE FORMATEUR EN COHÉSION SOCIALE



SD 53 : PRINCIPALES ÉTAPES DE LA FORMATION



SD 54 : EXEMPLE D'UNE FICHE PEDAGOGIQUE

Conseils à suivre :

- Suivre les étapes de la préparation suggérée lors de la formation.
- Définir clairement les objectifs pour s'assurer que le but ultime est bien l'acquisition de nouveaux comportements.
- Organiser des séquences courtes qui tiennent compte du rythme biologique des participants.
- Identifier diverses méthodes d'enseignement.
- Intégrer les attentes et les pratiques des participants.
- Prévoyez du temps entre les séquences et à la fin de la formation pour faire des évaluations.

GRILLE TYPE DE SÉANCE

Objectif d'apprentissage	Changement de séquence attendu	Activités	Durée	Outils	Méthode d'évaluation

Adaptation inspirée de R. BURNS - *Douze leçons sur les objectifs éducatifs*, 1975 (p. 113 à 118 dans la version en anglais)

SD 55 : EXEMPLES D'ÉNONCÉS POUR UN QUIZ DE RENFORCEMENT DES CONNAISSANCES SUR LES QUALITÉS PRÉREQUISES DES FORMATEURS

Demandez aux participants de répondre par Vrai ou Faux

11. Le formateur doit laisser les adultes apprendre à leur propre rythme.
12. Un environnement d'apprentissage participatif permet aux membres du groupe d'apprendre les uns des autres.
13. L'éducation des adultes doit être attentive aux souhaits des enfants.
14. Un bon formateur est au centre de l'apprentissage.
15. La diversité des méthodes facilite le processus de formation.
16. Les adultes aiment développer de nouvelles connaissances à partir de l'expérience du formateur.
17. L'animateur est un assistant d'apprentissage ouvert.
18. L'abondance des questions constitue un obstacle à la réalisation des objectifs de formation.
19. Les apprenants adultes aiment établir un lien entre l'apprentissage et ce qu'ils savent déjà
20. Chaque participant est un pédagogue.

SD 56 : EXEMPLES DE CATÉGORIES DE VERBES POUR FORMULER LES OBJECTIFS DE FORMATION SMART

Se rapportant au savoir – répéter ou refaire :	Citer, nommer, décrire (le contenu), définir, donner, fournir, réciter, répéter, combiner.
Se rapportant aux compétences cognitives orientées vers l'application et la généralisation :	Identifier, trouver, calculer, décrire, estimer, résoudre, compléter, convertir, combiner (à partir de quelque chose de nouveau), indiquer, remplacer, décomposer, appliquer, développer, exécuter, transformer, réduire, multiplier, diviser, additionner, soustraire, trouver (dans le sens d'identifier).
Se rapportant aux compétences cognitives orientées vers le transfert et l'intégration :	Comparer, décrire (à partir de quelque chose de nouveau), structurer, construire, développer, expliquer, catégoriser, classer, ordonner, organiser, sélectionner, utiliser, exprimer, résumer, formuler, composer (selon les instructions).
Se rapportant aux compétences en langue des signes :	Faire, construire, manipuler, dessiner.
Se rapportant aux savoir-faire :	Découvrir, rechercher, imaginer, inventer, examiner, proposer, consulter, critiquer, évaluer, suggérer, confirmer (selon le plan), contrôler, développer, expérimenter, inviter (position ouverte).

Extrait de R. BURNS - Douze leçons sur les objectifs éducatifs

SD 57 : EXEMPLE DE PROGRAMME D'UNE FDF COMBINÉE AVEC UNE INITIATION AUX 3B/4D



Post-scriptum

Pour renforcer la cohésion sociale, ce guide met l'accent sur le pouvoir de combiner la méthodologie des 3B/4D et l'approche valorisante. La méthodologie des 3B donne lieu à une introspection plus profonde de soi-même, du groupe et de la société, tandis que l'approche appréciative permet de voir au-delà des circonstances difficiles pour concevoir et se diriger vers un avenir exempt de violence. La combinaison de ces approches jette les bases d'une gestion positive des situations conflictuelles impactant la personne et la communauté. Elle pose aussi les fondements du renforcement de la confiance, de l'harmonie et de la solidarité dans la communauté.

Le personnel de CRS et les partenaires de plus de 20 bureaux de pays en Afrique ont été formés aux 3B/4D et appliquent cette approche avec des adaptations selon le contexte. En République centrafricaine, au Libéria et dans la région des Grands Lacs africains, les participants de groupes conflictuels ont mis en pratique les acquis de la formation à la cohésion sociale pour sensibiliser conjointement la population. Ils ont utilisé leur apprentissage pour inculquer le calme et l'ordre dans ces communautés divisées, et ceci, parfois au péril de leur vie.

L'application progressive de la méthodologie des 3B/4D a ouvert la porte à une collaboration accrue au sein de groupes identitaires et entre ceux-ci, depuis les plus hautes sphères des gouvernements jusqu'aux communautés locales. Nous l'avons expérimenté en Gambie avec des parlementaires, les membres de la sécurité du bureau du président et ceux du comité Vérité-Réparation-Réconciliation. Au Cameroun des leaders religieux catholiques, musulmans, orthodoxes et protestants ont bénéficié de cette double approche pour élaborer un plan pour une contribution conjointe à un conflit violent qui mine le pays. Les religieux du Togo y compris les tenants de la religion traditionnelle mènent conjointement la mobilisation des communautés pour la cohésion sociale avec une participation remarquable des jeunes de divers horizons après avoir suivi des formations en application des 3B/4D. Ces quelques exemples mettent en scène des acteurs qui ont fait l'expérience des conflits violents ayant renforcé les préjugés, la haine et la méfiance. Ils ont utilisé les acquis de la formation en 3B/4D et leurs compétences pour jeter les bases d'une interaction pacifique entre différents groupes entre autres en développant et en mettant en œuvre des projets connecteurs.

De nombreux participants à l'atelier 3B/4D ont rapporté les résultats positifs de l'utilisation de la métaphore du feu pour décrire les étapes du conflit. D'autres ont utilisé l'exercice de la chute des œufs pour transcender les barrières entre les participants et souligner l'utilité d'un rêve commun et de la collaboration. L'outil le plus important a peut-être été le mini-baromètre de la cohésion sociale. Il a initialement conçu dans le cadre des ateliers en République Centrafricaine pour évaluer la perception de la cohésion et susciter l'engagement des participants aux actions pour la justice la paix. Il a depuis lors trouvé de multiples autres utilisations. Il a servi de point de départ pour mobiliser stratégiquement les personnes influentes dans quelques pays. Il a aidé à établir des données de référence, des moyennes et des paramètres finaux pour évaluer l'évolution des perceptions de la cohésion sociale dans des groupes plus importants. Au Bangladesh, il a servi de base à une évaluation préalable du projet. Chez CRS, l'outil a contribué à créer un esprit de corps au siège, dans les programmes nationaux et dans les initiatives de respect, d'équité, de diversité et d'inclusion. Le Baromètre de la cohésion sociale a fini par faire l'objet d'une publication singulière pour faciliter son utilisation dans différents domaines.

Les outils nombreux, variés et adaptables de ce guide démontrent son inépuisable potentiel. Il y a beaucoup à découvrir dans cette 2ème Edition de Les liens qui unissent : La reconstruction de la cohésion sociale dans les communautés divisées lorsqu'on l'utilise. Vous pouvez vous en servir de façon créative, pour rétablir des relations rompues, pour surmonter la méfiance, pour repousser la haine et pour gérer positivement les conflits violents dans vos communautés et vos sociétés.

Parce qu'un livre n'est jamais pleinement achevé, nous espérons que les futurs utilisateurs de ce guide y ajouteront de nouvelles pages en partageant leurs idées, leurs expériences et leurs imaginations issus certainement d'une application nouvelle. CRS envisage « un monde dans lequel tous les peuples atteignent leur plein potentiel humain donné par Dieu dans le contexte de sociétés justes et pacifiques qui respectent la dignité de chaque personne et l'intégrité de toute la création de Dieu ». ⁸¹ Nous vous invitons à vous joindre à nous dans cet effort et à faire partie de la solution pour un monde plus juste et plus pacifique.

Jean-Baptiste Talla, CRS, août 2022

⁸¹ Vision 2030 de Catholic Relief Services.