



LES LIENS QUI UNISSENT

La reconstruction de la cohésion sociale dans les communautés divisées





© 2017, Catholic Relief Services. Tous droits réservés. Ce matériel ne peut être reproduit, affiché, modifié ou distribué sans l'autorisation écrite préalable du détenteur du copyright. Pour obtenir une autorisation, veuillez contacter pqpublications@crs.org.

LES LIENS QUI UNISSENT

**La reconstruction de la
cohésion sociale dans les
communautés divisées**





Table des matières

Préface : « Comment utiliser ce guide » par Michele Broemmelsiek, Vice-présidente des opérations de CRS à l'étranger	v
Remerciements	vii
Sigles	viii
Introduction	1
Remarque de l'auteur.....	1
1.0 Présentation de ce guide et durées suggérées	2
2.0 Appliquer l'approche appréciative au cadre des trois B.....	3
3.0 Comprendre la cohésion sociale	7
Chapitre 1 : Changer mon regard sur les gens et sur les choses.....	9
Module 1 : Découvrir l'or en chacun de nous.....	10
Module 2 : Percevoir autrement mon rapport au monde.....	13
Module 3 : Comprendre la dynamique du conflit.....	18
Module 4 : M'engager dans la transformation des conflits.....	19
Chapitre 2 : Changer le regard de mon groupe d'identité (<i>Bonding</i>)	21
Module 5 : Développer une vision partagée de la cohésion sociale	22
Module 6 : Développer un baromètre de la cohésion sociale dans le pays	24
Module 7 : Analyser conjointement les facteurs de la cohésion sociale	26
Module 8 : Contribuer comme groupe identitaire à la cohésion sociale.....	29
Chapitre 3 : Rétablir la cohésion intergroupe (<i>Bridging</i>)	33
Module 9 : S'ouvrir aux autres	34
Module 10 : Rêver ensemble	37
Module 11 : Analyser ensemble	39
Module 12 : Reconstruire ensemble	41
Chapitre 4 : Appliquer les acquis de la formation.....	45
Module 13 : Former des formateurs	46
Module 14 : Mettre en œuvre des projets connecteurs.....	53
Module 15 : Mobiliser les leaders.....	59
Module 16 : Créer des alliances.....	65
Postface	69
Annexe : Boîte à outils.....	71



Préface

« COMMENT UTILISER CE GUIDE » PAR MICHELE BROEMMELSIEK, VICE-PRÉSIDENTE DES OPÉRATIONS DE CRS À L'ÉTRANGER

Les questions que j'entends le plus souvent concernant les manuels sont : « À quoi sert ce guide ? D'où vient-il ? Qui devrait l'utiliser, et quand ? » Ce guide est né du besoin de partager l'apprentissage sur la cohésion sociale de CRS en République centrafricaine (RCA) entre 2013 et 2015. Au cours de cette période de turbulence, la RCA a connu des violences d'une brutalité sans précédent opposant les milices *Séléka* (« coalition » en sango)¹ aux formations *Anti-Balaka* (anti-machette)². À l'invitation des chefs religieux musulmans et chrétiens, avec le soutien du ministre de la Communication, du civisme, du dialogue et de la réconciliation nationale, CRS a formé plus de 1 000 hauts responsables de l'État, de la société civile et du secteur privé aux principes et aux techniques de la cohésion sociale et les a dotés d'outils qu'ils pouvaient utiliser sur leurs lieux de travail et dans leurs communautés³. CRS a également facilité la formation des formateurs au bénéfice d'un groupe restreint de participants pour qu'ils puissent reproduire le programme à plus grande échelle et atteindre un plus grand nombre de leurs compatriotes centrafricains.

Ce guide combine de manière novatrice les quatre D de l'approche appréciative (*Discover, Dream, Design, Deliver*) avec la cadre des trois B pour la consolidation de la paix de CRS (*Binding, Bonding, Bridging*). Le résultat est une approche efficace qui, dans le cadre de la consolidation de la paix par le rapprochement des peuples, permettra aux groupes, aux organisations et aux communautés, qui sont en crise ou qui sont confrontés à des défis de moindre ampleur, de porter un regard introspectif sur les désaccords et les différends, de trouver un terrain d'entente, de collaborer dans l'intérêt mutuel et d'imaginer un avenir harmonieux. En République centrafricaine, pratiquement tout le monde a été touché par la guerre et les destructions. L'accueil enthousiaste qu'ont réservé des centaines de participants aux nombreux ateliers qui ont été proposés a confirmé le bien-fondé de cette approche.

Les donateurs, les pays hôtes et les partenaires d'exécution désireux de renforcer la cohésion sociale verticale et horizontale⁴, surtout dans les États fragiles, liront ce guide avec profit. Les exercices peuvent être utilisés par tous ceux qui vivent dans des pays ou des communautés faisant face à une violence latente ou déclarée ou qui sortent d'un conflit. Les professionnels de terrain le trouveront utile pour concevoir et mettre

1 Coalition de partis politiques et de forces rebelles formée en août 2012, *Séléka* a renversé l'ancien président François Bozizé en mars 2013. Les attaques de *Séléka*, composée principalement de musulmans, ont surtout visé les chrétiens. Chassée du pouvoir par les miliciens anti-balaka, *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.

2 Le terme *anti-balaka* désigne les milices d'autodéfense créées en 2009 pour lutter contre les bandits de grands chemins. En 2013, les milices *anti-balaka* ont pris les armes contre la *Séléka* et commis de nombreux actes de violence, entraînant une insécurité généralisée en RCA.

3 Les ateliers ont été menés dans le cadre du projet SECC (Secured, Empowered, Connected Communities) financé par l'USAID.

4 Le concept de cohésion sociale verticale et horizontale est précisé à la section 3 de l'introduction.

en œuvre des programmes de formation à la cohésion sociale. Chaque module offre des conseils détaillés sur les objectifs, la durée prévue, la progression et les outils, ainsi que des notes pour le formateur. Entre les mains d'un formateur qualifié, il constitue un instrument complet expliquant en détail comment diriger les ateliers de renforcement de la cohésion sociale, et comment former les formateurs à faire de même. Il est également utilisé au sein des programmes de pays de CRS pour instaurer la confiance et établir des relations de travail productives, aussi bien en interne qu'entre CRS et ses partenaires locaux. Ce guide peut s'utiliser de pair avec d'autres outils de consolidation de la paix de CRS, tels que « *Basic Guide for Busy Practitioners* », « *Peacebuilding Integration Training Course* » et l'outil de diagnostic de l'intégration sociale (ODIS).

Avec un peu d'imagination, vous pouvez adapter les nombreuses suggestions et idées pratiques et tous les exercices, outils et activités contenus dans le guide à la réalité qui est la vôtre. Nous espérons que ce guide vous aidera à restaurer un climat de confiance, de tolérance, d'empathie et d'acceptation entre les citoyens et les gouvernements et parmi les différents peuples et groupes dans les sociétés profondément divisées.

Remerciements

Ce guide est un acte de foi ; il n'aurait pas été possible sans les nombreuses personnes qui m'ont encouragé et qui m'ont apporté leur appui tout au long de ce processus. J'espère sincèrement que le fruit de mes efforts répondra à leurs attentes.

En premier lieu, je tiens à exprimer toute ma gratitude aux membres du programme pays de CRS en République centrafricaine, en particulier aux membres du programme de cohésion sociale, qui m'ont donné la possibilité de participer à leur mission et de faciliter des ateliers sur la cohésion sociale à Bangui et dans le nord-ouest du pays. J'aimerais ensuite remercier mes collègues du groupe de travail Justice et consolidation de la paix en Afrique (AJPWG) de CRS, dont les observations réfléchies m'ont aidé à organiser et à définir le contenu de ce guide. Avec d'autres, ils ont revu les versions préliminaires de ce guide et offert de nombreuses suggestions utiles pour l'améliorer. Je tiens aussi à remercier l'USAID pour son appui en faveur du renforcement de la cohésion sociale en République centrafricaine.

Au risque d'oublier beaucoup de personnes qui méritent qu'on leur accorde une attention toute particulière, je tiens spécialement à remercier les dirigeants de la plateforme interreligieuse pour la paix en République centrafricaine ; son Eminence Cardinal Dieudonné Nzapalainga, archevêque de Bangui et Président de la Conférence des évêques ; Son Eminence l'Imam Oumar Kobine Layama, Président de l'Alliance islamique de la Centrafrique ; et le Révérend Pasteur Nicolas Guerekoyame-Gbangou, Président de l'Alliance des évangéliques de la Centrafrique, qui m'ont inspiré et qui ont su redonner espoir aux Centrafricains en des temps difficiles. Toutes ces personnes ont cru en moi et ont défendu la paix et la cohésion sociale à tous les niveaux en République centrafricaine. Qu'elles trouvent ici l'expression de notre solidarité agissante au nom du CRS.

Enfin, j'aimerais remercier les membres des groupes confessionnels, professionnels, ethniques, politiques et militaires qui ont participé aux ateliers. Ils m'en ont plus appris sur la compassion et l'empathie que ce que j'ai reçu des écoles. Je suis heureux de leur dédier ce guide, ainsi qu'à leurs compatriotes centrafricains, avec l'espoir qu'il permettra de rétablir l'harmonie entre tous les fils et les filles de la Centrafrique, qui, par leur exemple — deviendront des agents de la justice et de la paix en Afrique et dans le monde.

— Jean-Baptiste Talla

Sigles

AJPWG	Groupe de travail pour la Justice et la Consolidation de la paix en Afrique
A3B	Application du cadre des trois B dans la gestion du conflit foncier à Mindanao
CIPP	Partenariat interreligieux d'édification de la paix en République centrafricaine
CMM	Bureau de gestion et d'atténuation des conflits
CRS	Catholic Relief Services
GDA	Alliance de développement mondial
P2P	Approches de rapprochement des peuples
PIR	Plateforme interreligieuse
4D	Discover, Dream, Design and Deliver (découvrir, rêver, concevoir et réaliser)
RCA	République centrafricaine
3B	Binding, Bonding and Bridging (changer mon regard, changer le regard de mon groupe d'identité, rétablir la cohésion intergroupe)
USAID	United States Agency for International Development (Agence des États-Unis pour le développement international)

Introduction

REMARQUE DE L'AUTEUR

En facilitant des ateliers sur la cohésion sociale en République centrafricaine, j'ai remarqué que, face aux conflits et à la violence au quotidien, il était pratiquement impossible pour les participants de voir au-delà des circonstances de leur vie. La plupart des participants avaient perdu un membre de leur famille, un parent ou un ami dans le conflit. Leur peine, leur ressentiment et leur méfiance s'opposaient à tout désir d'imaginer une société caractérisée par des relations justes entre les victimes et les auteurs de violences. L'horreur des viols, des pillages, des destructions et des morts était encore trop présente dans les esprits et dans les cœurs.

Pour surmonter cet obstacle, j'ai dû mettre l'accent sur le positif, en créant une atmosphère où les participants soient en mesure d'imaginer leur communauté se relevant tel un phénix renaissant de ses cendres. J'ai constaté que l'approche appréciative leur permettait d'envisager les relations humaines sous un autre angle, en découvrant ce qu'il a de meilleur chez leur prochain, même chez leurs adversaires. Ils avaient besoin de nommer l'innommable, d'apprendre à pardonner et à retrouver leurs rêves perdus en faveur d'un avenir meilleur et plus prospère⁵. Nous nous sommes rendu compte que, ensemble, les trois B (Binding, bonding, Bridging) et les quatre D (Discover, Dream, Design, Deliver) offraient aux Centrafricains le moyen de renouveler les relations entre les personnes et entre les groupes, alors même que la violence était encore très vive dans leur esprit.

Dans ce guide, je me suis efforcé d'intégrer cette méthodologie hybride dans le cadre général de l'approche P2P. Conformément à cette approche et en fonction des besoins et du contexte, les formateurs pourront utiliser le guide avec des groupes uni-identitaire ou multi-identitaires composés de 20 à 30 personnes âgées de 18 ans et plus. Les formateurs pourront faire appel à leur créativité et à leur imagination pour développer des séances inspirées, qui sauront susciter l'intérêt des participants et seront en prise avec la réalité locale.

Pour faciliter cette tâche, nous avons inclus 63 outils dans l'annexe. Chacun a ses propres avantages, et chacun a rendu mes séances plus riches et plus productives. Je vous recommande vivement de prendre le temps de consulter la boîte à outils en vous familiarisant avec le guide.

J'ai conçu ce guide de manière à faire fonds de notre humanité commune. S'il nous aide à retrouver notre potentiel, à tirer parti de notre énergie positive pour devenir des agents de la paix plus efficaces, il aura atteint son but. Je donnons-nous la main et en solidarité transformons la haine, la méfiance et l'injustice en relations harmonieuses, productives et durables. Tel peut être un des chemins vers l'édification d'une société plus cohésive.

5 Extrait de *Pensée positive dans le développement organisationnel et le changement*, de 12Manage, The Executive Fast Track, www.12manage.com/methods_cooperrider_appreciative_inquiry_fr.html.

1.0 PRÉSENTATION DE CE GUIDE ET DURÉES SUGGÉRÉES

Ce guide est organisé en quatre chapitres et seize modules interactifs. Son plan d'ensemble est le suivant :

- **Chapitre 1** : Le premier B — *Binding* : changer mon regard Ce chapitre porte sur le changement au niveau personnel. Qu'y a-t-il de bon en moi ? Que puis-je faire, et comment puis-je transformer mon quartier, mon lieu de travail, ma province ou mon pays pour le rendre plus harmonieux et fonctionnel ?
- **Chapitre 2** : Le deuxième B — *Bonding* : changer le regard de mon groupe identitaire. Ce chapitre conduit les participants appartenant au même groupe identitaire à décrire tout ce qui caractérise leur groupe et qui peut contribuer à éviter une crise ou à sortir le pays d'une crise. « Quel est le rêve pour notre groupe ? Que pouvons-nous faire ensemble pour être une force positive de changement ? »
- **Chapitre 3** : Le troisième B — *Bridging* : rétablir la cohésion intergroupe. Ce chapitre présente la notion de *bridging* comme une passerelle permettant de réunir deux ou plusieurs groupes identitaires en vue de poser les fondations d'une collaboration intergroupe. Il pose les questions suivantes : « Quelles caractéristiques positives nous et d'autres groupes avons-nous en commun ? Partageons-nous un même rêve ? Que pouvons-nous faire ensemble pour améliorer la vie et les moyens de subsistance de nos communautés respectives ? » Ce chapitre aide les groupes multi-identitaires à décider conjointement de projets connecteurs, à les concevoir et à les mettre en œuvre.
- Le **chapitre 4** porte sur la création d'alliances et la capacité d'influence à travers les structures, les systèmes et les détenteurs du pouvoir. Il montre aux participants comment s'assurer le concours des décideurs (autorités traditionnelles, élus, agents publics, dirigeants confessionnels et entrepreneurs) de façon à utiliser leur influence pour apporter des changements.

Conformément au modèle du renforcement des capacités de CRS, chaque module contient les sections suivantes : « raison d'être », « outils pédagogiques », « résultats attendus », « progression », « durée approximative » et « notes à l'usage du formateur ». Ce guide s'accompagne d'un CD-ROM contenant 63 outils destinés aux séances. Bien que tous les groupes soient différents, nous pouvons nous appuyer sur l'expérience que nous avons acquise en République centrafricaine avec 35 à 40 participants, pour proposer des durées approximatives pour chaque module.

Chapitre 1 : Changer mon regard sur les gens et sur les choses	Module 1 : Découvrir l'or en chacun de nous	1 h
	Module 2 : Percevoir autrement mon rapport au monde	3 h
	Module 3 : Comprendre la dynamique du conflit	2 h 30
	Module 4 : M'engager dans la transformation des conflits	3 h 15
Chapitre 2 : Changer le regard de mon groupe d'identité (Bonding)	Module 5 : Développer une vision partagée de la cohésion sociale	2 h 30
	Module 6 : Développer un baromètre de la cohésion sociale dans le pays	2 h 30
	Module 7 : Analyser conjointement les facteurs de la cohésion sociale	2 h 25
	Module 8 : Contribuer comme groupe identitaire à la cohésion sociale	3 h 15
Chapitre 3 : Rétablir la cohésion intergroupe (Bridging)	Module 9 : S'ouvrir aux autres	2 h 45
	Module 10 : Rêver ensemble	3 h 45
	Module 11 : Analyser ensemble	2 h 30
	Module 12 : Reconstruire ensemble	3 h 45
Chapitre 4 : Appliquer les acquis de la formation	Module 13 : Formation des formateurs	Cinq jours
	Module 14 : Mettre en œuvre des projets connecteurs	10 h 15
	Module 15 : Mobiliser les leaders	9 h 45
	Module 16 : Créer des alliances	5 h

2.0 APPLIQUER L'APPROCHE APPRÉCIATIVE AU CADRE DES TROIS B

Urs utilisateur de ce guide seront familiers avec l'approche valorisante et le cadre 3B. Aussi n'allons-nous pas présenter les détails de chacune de ces approches (Nous invitons les lecteurs qui désirent plus d'informations à s'en référer aux documents de référence⁶). Toutefois il importe de construire une vision partagée de ces deux notions.

Un exemple concret de l'application des 3Bs permet de mieux appréhender cette notion. Au centre de Mindanao (Philippines), des communautés depuis longtemps divisées par des conflits fonciers cherchaient un moyen pour résoudre leurs différends. Ces conflits, parfois violents, empoisonnaient les relations entre la population autochtone des Lumads, la population musulmane et les colons chrétiens récemment installés dans l'île. Les colons étaient mieux éduqués, plus riches, plus au fait des lois foncières et politiquement habiles à s'assurer l'appui des autorités locales pour acheter et occuper les terres autochtones traditionnelles.

Face à ce problème, CRS, grâce au financement du Bureau de gestion et d'atténuation des conflits (CMM) de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), a développé et mis en œuvre l'outil dénommé « Application du cadre des trois B dans la gestion du conflit foncier à Mindanao (A3B) ». Articulé autour des trois B (*binding*, *bonding*, et *bridging*) et utilisé de 2012 à 2015, l'outil A3B visait à concilier les protagonistes et à transformer les conflits sur l'utilisation, l'accès et la propriété des terres au sein des groupes identitaires et dans les rapports entre différents groupes.

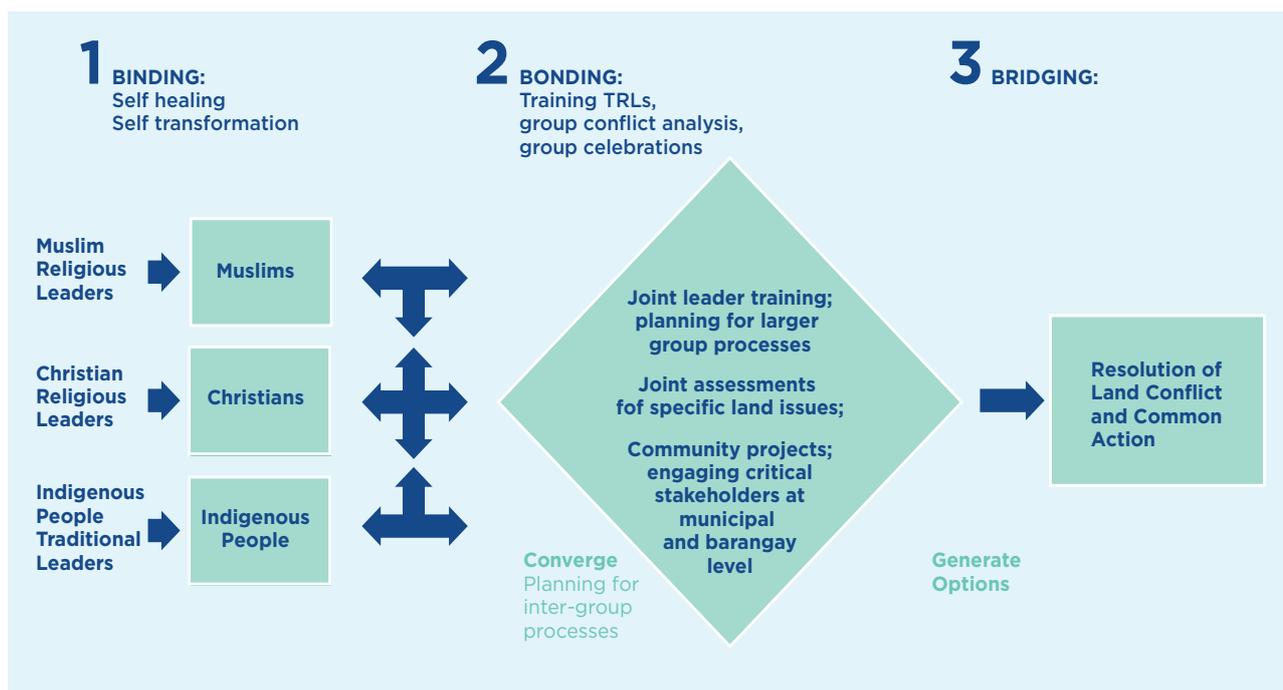
⁶ Voir, par exemple, la boîte à outils du partenariat de CRS, « A Facilitator's Guide to Partnership Dialogue for the AI » et, de Nell Bolton et Myla Leguro, « Local Solutions to Land Conflict in Mindanao, Policy Lessons From Catholic Relief Services' Applying the 3Bs (Binding, Bonding, Bridging) to Land Conflict Project » (octobre 2015).

Dans le modèle A3B (figure 1), les activités de *binding* ont créé un cadre pour la transformation personnelle et la guérison post-traumatique ; les activités de *bonding* ont resserré les liens et amélioré la compréhension mutuelle au sein des groupes identitaires respectifs ; et les activités de *bridging* ont permis de rétablir la confiance au sein et entre les groupes identitaires en favorisant le dialogue autour de la résolution des conflits fonciers. Pour encourager une action commune face à la diversité, aux conflits d'intérêts et aux objectifs disparates, le dispositif A3B a été appliqué au sein de vingt *barangays* (unités administratives locales) dans quatre municipalités⁷.

L'efficacité du dispositif A3B a résidé dans sa capacité à sensibiliser et mobiliser les chefs traditionnels et religieux pour qu'ils soient des facilitateurs communautaires de la paix et à les doter d'outils qui ont revitalisé et renforcé les mécanismes de résolution des conflits locaux tels que les *lupong tagapamayapa* (ou LT, comités de pacification villageois). Peu de temps après avoir participé à des ateliers 3B, les ONG locales ont formé et appuyé les chefs traditionnels et religieux et les LT pour faciliter le dialogue communautaire et la médiation entre les parties au conflit. Les résolutions et les plans d'action issus de ces rencontres ont été mis à la disposition des organismes provinciaux et centraux, en reliant ainsi, pour la première fois, des initiatives communautaires à la formulation des politiques foncières au niveau national, de façon à les rapprocher et les mettre en phase. Après plus de quarante ans de conflits fonciers au centre de Mindanao, le dispositif A3B a permis de reproduire à grande échelle, en l'espace de quelques années seulement, une approche qui a offert plusieurs niveaux de guérison à divers groupes et parties prenantes adverses, depuis la base jusqu'aux échelons politiques de haut niveau.

De même, en République centrafricaine, le cadre des trois B a permis de rassembler des groupes uni-identitaires ou multi-identitaires pour effectuer un travail d'introspection, dialoguer et mener une action commune. Des années de mauvaise

Figure 1. Le cadre des trois B (*Binding, Bonding, Bridging*) appliqué dans le centre de Mindanao



7 À savoir : Ampatuan, Maguindanao ; Magpet, Cotabato du Nord ; Polomolok, Cotabato du Sud ; et Senator Ninoy Aquino, Sultan Kudarat.

gouvernance et de négligence avaient creusé de profonds fossés entre les différentes ethnies, entre les populations urbaines et rurales, entre les jeunes et les vieux, entre les hommes et les femmes et entre les musulmans et les chrétiens. À cause du manque d'entretien des routes, de l'absence de réseaux de communication, des disparités économiques et de l'insécurité, de grandes étendues du nord-est et du sud-est de la Centrafrique étaient pour ainsi dire coupées du reste du pays. Le contrat social entre les citoyens et l'État était pratiquement inexistant.

En 2012, la *Séléka* (« coalition » en sango), regroupant des mécontents et des rebelles associés à des autochtones musulmans et à des éleveurs musulmans venus de l'étranger, est descendue du nord-est et a pris le contrôle de la plus grande partie du nord et du nord-ouest de la RCA. En 2013, les rebelles de la *Séléka* ont renversé le gouvernement et pris le pouvoir. L'opposition farouche d'une milice d'autodéfense appelée *anti-balaka* (anti-machette) va engendré un conflit violent entre les deux groupes, conflits qui prend rapidement une connotation religieuse. Les milices impitoyables des deux camps ont tué et violé des femmes et enfants, pillé et mis à sac des villes et des villages, détruit des maisons et déplacé plus d'un million de personnes, soit un quart de la population du pays. Des dizaines de milliers de personnes ont perdu leurs moyens de subsistance. Outre le fait de renforcer les anciens clivages entre « nationaux » et « étrangers », la guerre a semé la discorde entre les principales communautés religieuses de la Centrafrique, en ouvrant un profond abîme entre elles.

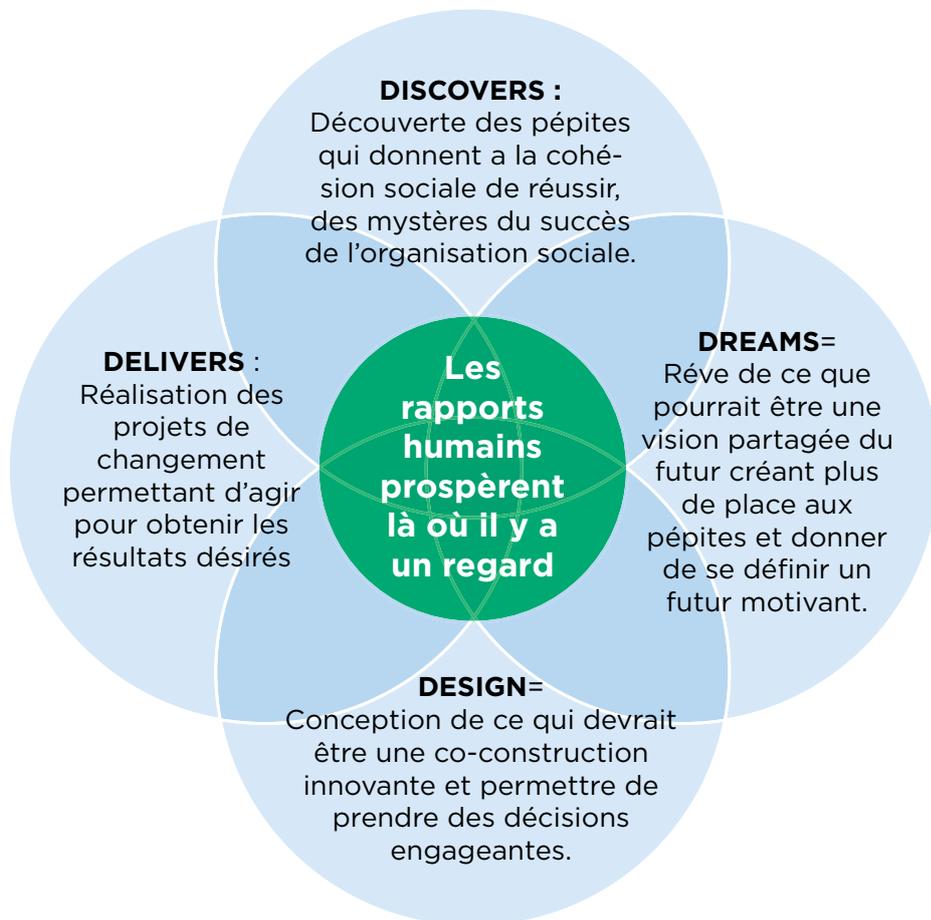
En janvier 2014, un gouvernement intérimaire a été formé, et au mois d'avril, l'ONU a déployé quelque 10 000 militaires et près de 2 000 policiers dans le cadre de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA). Conscients du besoin urgent de rétablir l'harmonie dans le pays, le gouvernement et les chefs religieux ont sollicité le concours de CRS. Par la suite, CRS a conçu et facilité des ateliers destinés aux dirigeants nationaux à Bangui et dans les villes et villages du Nord-Ouest.

Dans ces ateliers, des centaines de prêtres, de pasteurs, d'imams, de responsables politiques, de fonctionnaires et de dirigeants de la société civile et des groupes armés ont décrit comment la peur, la haine et les reproches étaient devenus la norme. Beaucoup d'entre eux ont avoué avoir perdu le sens de toute dignité et de tout respect de la vie. Dans ces circonstances, le pardon et la réconciliation semblaient impossibles.

CRS a estimé avoir besoin d'un outil pour aider les Centrafricains à porter leur regard au-delà de leur réalité du moment. L'approche appréciative, combinée avec les trois B, fut la réponse. Les quatre « D » de l'approche appréciative (*Discover, Dream, Design, Deliver*)⁸ engagent les personnes et les groupes dans un processus où ils sont invités à assumer leurs propres limites et à imaginer l'harmonie en eux et avec les autres. Les animateurs de l'atelier ont constaté que, ensemble, les trois B et les quatre D aidaient les participants à mettre à jour les qualités intérieures, à redécouvrir les rêves enfouis, à libérer les imaginations et à améliorer la vie des communautés (figure 2).

8 Les quatre D constituent le volet principal de l'approche appréciative. Pour plus amples renseignements, se reporter à CRS Partnership Guide and Facilitators' Toolbox.

Figure 2. Le cadre des quatre D : *Discover, Dream, Design, Deliver*



Les formateurs se sont rendu compte que fusionner les deux méthodes permettait aux participants de parler ouvertement de la peur et de la méfiance et d'envisager un avenir sans la guerre, la pauvreté et l'exclusion. La réponse extrêmement favorable qu'a reçue cette approche a établi les fondations nécessaires pour ce guide de formation.

Le tableau ci-dessous superpose les trois B de la cohésion sociale et les quatre D de l'approche appréciative. Les questions données à titre d'exemples dans chaque case représentent la fusion des deux méthodes et aident les participants à changer leur regard (*Binding*), changer le regard de leur groupe d'identité (*Bonding*) et rétablir la cohésion intergroupe (*Bridging*) en découvrant (*Discover*), en rêvant (*Dream*), en concevant (*Design*) et en réalisant (*Deliver*).

APPROCHE APPRÉCIATIVE						
3Bs		Découvrir avec un regard appréciatif	Rêver une vision appréciative	Concevoir en réfléchissant au travail en commun		Réaliser en passant à l'action
				Défavorable	Favorable	
	Binding	Qu'y a-t-il de positif en moi ?	Quel est mon rêve pour une société socialement plus solidaire ?	Que puis-je faire pour m'améliorer en vue de favoriser une plus grande cohésion sociale ?	Sur quelles qualités personnelles puis-je m'appuyer pour favoriser la cohésion sociale ?	Que puis-je faire ?
	Bonding	Quelles qualités positives mon groupe possède-t-il ?	Quel est le rêve de notre groupe pour notre pays ?	Que peut faire mon groupe pour améliorer la cohésion interne ?	Sur quels traits intragroupes pouvons-nous faire reposer la cohésion sociale ?	Que peut faire mon groupe ?
	Bridging	Quelles qualités positives les autres ont-ils ?	Quel rêve pouvons-nous tous partager pour la paix et l'harmonie dans notre pays ?	Que devrions-nous améliorer dans nos relations intergroupes ?	Sur quelles qualités intergroupes pouvons-nous construire un avenir meilleur et plus harmonieux ?	À quelles activités pouvons-nous participer ensemble pour renforcer la cohésion sociale ?
		Quelles qualités positives avons-nous en commun ?				

3.0 COMPRENDRE LA COHÉSION SOCIALE

Les discussions autour de la cohésion sociale évoquent généralement la confiance, la tolérance, l'harmonie, les liens et les réseaux. L'un des premiers théoriciens à avoir écrit à propos de ce concept est Émile Durkheim (1858-1917). Dans *De la Division du travail social*, Durkheim identifie la cohésion sociale au bon fonctionnement d'une société caractérisée par la diversité des liens sociaux et par une solidarité et une conscience collective fortes. Dans la mesure où des personnes liées entre elles sont attachées au groupe et participent à des activités sociales, une société devient socialement plus solidaire. Toutefois, avertit Durkheim, la cohésion sociale peut être manipulée dans le but de protéger les inégalités et les injustices structurelles.

Ce guide adhère à une définition de la cohésion sociale qui se rapproche beaucoup de celle du Conseil de l'Europe : « capacité de la société à assurer de façon durable le bien-être de tous ses membres, incluant l'accès équitable aux ressources disponibles, le respect de la dignité dans la diversité, l'autonomie personnelle et collective et la participation responsable »⁹.

⁹ Conseil de l'Europe, *Élaboration concertée des indicateurs de la cohésion sociale, Guide méthodologique*, Éditions du Conseil de l'Europe, juin 2005, p. 23.

Sur un plan horizontal, nous jugeons utile de concevoir la cohésion sociale comme la confiance, la réciprocité et la multiplicité des liens entre les citoyens et entre les groupes de la société civile (*intégration horizontale*). Les groupes peuvent être homogènes ou hétérogènes. Verticalement, le concept de cohésion sociale peut être appliqué aux sphères publique et privée de l'activité. Dans un sens civique, la cohésion sociale est liée au contrat social entre le citoyen et l'État (*capital social vertical et lien vertical*)¹⁰. Sur le marché, elle décrit les relations entre les consommateurs, les producteurs et les autres acteurs du marché, notamment les législateurs et les décideurs.

Si notre objectif est de renforcer la cohésion sociale horizontale ou verticale, ou les deux, nous devons toujours être attentifs à l'équité, l'inclusion, la solidarité, la confiance et la participation. Comment nos interventions influent-elles sur les relations et quelles sont les conséquences potentielles imprévues ? Les ateliers menés en Centrafrique ont encouragé les participants à examiner ces concepts et à les comparer avec leurs propres expériences¹¹.

¹⁰ La définition de travail de la cohésion sociale formulée par CRS se rapproche de celle de la Banque mondiale en ce qu'elle met l'accent sur des liens sociaux forts, la confiance et des normes de réciprocité entre les citoyens et les groupes de la société civile et en leur sein, et entre les citoyens et l'État. Une société socialement solidaire se caractérise par une « abondance d'associations transcendant les divisions sociales » et l'existence d'institutions civiques solidement établies pour rendre la démocratie plus réactive, ouverte, transparente et responsable.

¹¹ Voir l'outil 0 : Exemples de manières d'envisager la cohésion sociale.

Chapitre 1

CHANGER MON REGARD SUR LES GENS ET SUR LES CHOSES

Description : Centré sur le changement au niveau personnel, ce chapitre comprend quatre modules construits sur les quatre D. Les modules et les exercices suscitent la découverte de la diversité des talents en présence, renouvellent la perception des participants par rapport à la dynamique du conflit local, stimulent une réflexion sur les attitudes en face des conflits et renforcent la conscience de chacun sur son rôle dans le rétablissement des relations qui ont été rompues. À travers ces modules, les participants apprennent à évaluer leur potentiel de ressources et de talents, à promouvoir la cohésion sociale dans leur pays et à se rendre davantage disponibles pour y travailler. À la fin de ce chapitre, les participants seront capables :

- d'identifier les valeurs personnelles favorables à la cohésion sociale.
- de décrire le conflit comme un danger, mais aussi comme une opportunité pour la cohésion sociale.
- d'apprécier les attitudes favorables à la cohésion sociale en situation de conflit.
- de définir le rôle qu'ils peuvent personnellement jouer dans le rétablissement de la cohésion sociale.

Module 1 : Découvrir l'or en chacun de nous

Raison d'être : Les formateurs doivent capter et maintenir l'intérêt des participants dès le départ et établir un climat de confiance pour encourager la participation. Des activités de démarrage amèneront les participants à se voir eux-mêmes sous un jour positif et à découvrir ce qu'il y a de positif chez tous les autres participants.

Outils pédagogiques :

Papier, format A4 ou 8 x 11

- Marqueur
- Stylos
- Papier-conférence
- Bans
- Cahier d'exercices
- Outil 1 : Exemples de bans inspirées des scouts comme outils de formation
- Outil 2 : « Le Conte du pauvre et de l'or »

Résultats attendus : À partir des exercices encourageant la découverte mutuelle, chaque participant doit pouvoir :

- porter un regard positif sur lui-même traduit par l'adjectif choisi ou les valeurs identifiées par le groupe.
- découvrir la diversité des talents et le désir partagé de promouvoir des valeurs.
- prendre une part active à la formation.

Durée approximative : Une heure

Progression :

- Bienvenue (20 min)
 - Avant le début de l'atelier, préparer la salle en plaçant quatre à six chaises autour d'une table, en fonction du nombre de participants et de la salle.
 - L'atelier commence avec l'arrivée des premiers participants. S'assurer qu'ils ne s'ennuient pas en discutant avec eux de manière informelle et en les invitant à attendre patiemment l'arrivée des retardataires.
 - Accueillir les participants et les inviter à s'asseoir autour des tables.
 - Ouvrir formellement l'atelier. Il est préférable que l'ouverture solennelle de l'atelier se fasse par une autorité reconnue pour son adhésion aux valeurs de la cohésion sociale. S'assurer que tous ceux qui prennent la parole au cours de la cérémonie d'ouverture sont favorables à la quête de la cohésion sociale.

- Prise en main de l'atelier par le formateur (10 min)
 - Organiser une activité pour briser la glace¹² et susciter une dynamique participative. L'activité brise-glace variera en fonction de la nature du groupe.
 - Le formateur se présente et décrit son rôle comme facilitateur du processus d'échange en racontant le Conte du « Pauvre et de l'or »¹³.
 - Exploiter la morale du conte pour donner le ton à l'atelier et pour :
 - valoriser chaque participant.
 - montrer que chacun est un gisement d'or
 - encourager un esprit de corps : « En mettant en commun le meilleur de nous-mêmes, nous allons renforcer mutuellement nos capacités pour apporter notre contribution à la cohésion sociale dans notre pays en crise. »
- Découverte mutuelle des participants (30 min)
 - Option 1 :
 - Demander à chaque participant de choisir un adjectif commençant par la première lettre de son nom ou de son prénom et qui le caractérisera pendant l'atelier.
 - Demander à chacun de se présenter aux membres du groupe et de leur expliquer son choix et l'histoire qui se cache derrière.
 - Demander aux participants d'être prêts à présenter les membres de leur groupe. Préciser que chacun devra présenter son voisin de table assis à sa droite.
 - Le formateur commence les présentations avec le coformateur (par exemple, « 'Jean' commence par 'J'; j'ai donc choisi l'adjectif 'joyeux' »).
 - Il demande ensuite à chaque groupe de table de présenter ses membres en invitant chacun à présenter son voisin de droite.
 - À la fin des présentations de chaque groupe, il invite tous les participants à applaudir en utilisant le ban choisi.
 - À la fin de toutes les présentations, il invite les participants à commenter l'exercice.
 - Option 2 :
 - Le formateur demande à chaque participant d'écrire dans son cahier trois choses qu'il aime offrir aux autres et trois choses qu'il aime recevoir.
 - Chacun se présente ensuite aux membres de son groupe en partageant avec eux ce qu'il a écrit dans son cahier.
 - À la fin des présentations dans les groupes, demander à chaque groupe de se mettre d'accord sur les trois choses prioritaires que les membres du groupe aiment offrir et sur les trois qu'ils aiment recevoir. Demander au groupe de les écrire sur une feuille de papier.
 - Demander à chaque participant de présenter son voisin de droite. Pour chaque table, terminer par les trois choses prioritaires à offrir et à recevoir.
 - Clôturer chaque présentation du groupe par le ban initialement choisi.
 - À la fin de toutes les présentations, inviter les participants à commenter l'exercice.

12 Voir l'outil 1 : Exemples de bandes dessinées inspirées des scouts comme outils de formation.

13 Voir l'outil 2 : « Le Conte du pauvre et de l'or ».

Notes à l'usage du formateur :

- Utiliser les valeurs ou les adjectifs choisis pour montrer l'importance de la perception positive sur le développement personnel et sur l'établissement de bonnes relations. Référence peut être faite à certaines citations qui fondent l'approche appréciative¹⁴.
- Renforcer la dynamique de groupe en soumettant le programme de la formation et son déroulement à l'adoption des participants.
 - Demander à chaque participant de partager sa plus grande attente avec les membres de son groupe.
 - Demander 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 et de les afficher sur le papier-conférence
 - Présenter le programme de la formation comme une version préliminaire.
 - Demander à chaque groupe d'examiner le programme de la formation en se demandant s'il peut aider à répondre aux attentes identifiées.
 - Discuter en petits groupes des changements à apporter et prendre note des attentes non mentionnées dans le programme de la formation. Garder ces attentes dans un espace réservé aux questions en suspens auxquelles on tentera de répondre plus tard.
 - Chercher un consensus sur les grandes étapes du déroulement de la formation, notamment le début et la fin des séquences et la durée des pauses.

14 Voir l'outil 3 : Citations pour comprendre l'approche appréciative.

Module 2 : Percevoir autrement mon rapport au monde

Raison d'être : En situation de crise, la tendance est de chercher la vengeance, de condamner l'autre et de jeter l'opprobre sur ceux qui sont étrangers à mon groupe d'appartenance. La combinaison de l'approche valorisante et du cadre des trois B aide les participants à rêver d'une nouvelle approche de la vie et établir de nouvelles relations interpersonnelles, intra et intergroupes. Cette nouvelle perspective encourage une approche appréciative graduelle soi, sur son groupe d'identité et sur les autres. L'introduction à cette méthode est une phase importante du processus de formation pour rompre avec les tendances à la dévalorisation de soi et des autres et envisager une nouvelle manière d'être au monde avec les autres. À la fin de ce module, les participants auront appris comment l'intégration de l'approche valorisante et du cadre des trois B peut transformer leur vision des relations humaines.

Outils pédagogiques :

- Illustration de l'importance de l'approche valorisante.
- PowerPoint sur la méthodologie de l'atelier.
- Outil 6 : Application du cadre des trois B dans la gestion du conflit foncier à Mindanao (Philippines)

Résultats attendus : Ce module aidera les participants à :

- maîtriser la logique du cadre intégré dans le processus de changement de comportement.
- renouveler l'estime de soi et commencer à poser des questions positives par rapport aux relations au sein des groupes et entre eux.

Durée approximative : 3 heures

Progression :

- Introduction à l'approche valorisante.
- Le formateur explique en quoi consiste l'approche valorisante en donnant des exemples ou en racontant une anecdote personnelle¹⁵ (5 min).
- Distribuer les extraits de l'histoire et demander à chaque table d'y réfléchir (10 min). Demander aux participants de :
 - sélectionner la phrase qui parle le plus au groupe et de l'illustrer par une histoire tirée de leurs expériences.
 - retenir une ou deux questions fondamentales à examiner avec l'ensemble du groupe et les écrire sur une feuille de papier.
- Animer une discussion avec l'ensemble des participants en demandant à chaque groupe de présenter les résultats de ses réflexions et en répondant aux questions éventuelles (15 min).
 - Conclure en projetant les diapositives sur l'approche valorisante incluses dans le cadre intégré 3B/4D de la cohésion sociale¹⁶ (10 min).

15 Voir l'outil 4 : Expériences illustrant l'approche valorisante.

16 Voir l'outil 5 : Diapositive sur le cadre intégré 3B/4D de la cohésion sociale.

- Introduction aux trois B
 - Le formateur projette les diapositives sur les trois B et explique la méthodologie de l'atelier (15 min).
 - Approfondir l'appropriation des trois B à partir de l'étude de cas de son application dans la gestion du conflit foncier à Mindanao, aux Philippines ¹⁷ (45 min).
 - Organiser des groupes suivant le cadre des trois B.
 - Demander à chaque groupe d'identifier l'application de son B dans le cas de Mindanao et d'établir des comparaisons avec la situation de son propre pays.
 - Organiser la mise en commun en créant une sorte de galerie d'exposition.
 - Chaque groupe affiche au mur le résultat de ses réflexions.
 - Les autres groupes se déplacent pour suivre les présentations et poser des questions.
 - Conclure en apportant des précisions nécessaires sur les trois B.
- Présentation de l'approche intégrée
 - Introduction (5 min)
 - Rappeler le but de l'approche appréciative (qui est de créer une vision positive) et les articulations des trois B (qui exigent d'engager le changement de comportement au niveau personnel) au niveau de son groupe d'appartenance et en collaboration avec les autres.
 - Montrer les avantages de combiner les deux approches.
 - Découverte du cadre intégré 3B/4D (30 min)
 - Projeter la diapositive sur le cadre intégré.
 - Organiser une réflexion en groupes sur l'articulation des trois B et des quatre D.
 - Conclure en répondant aux questions et en apportant les éclaircissements nécessaires.
- Appropriation de la méthodologie
 - Réflexion en petits groupes (15 min)
 - Distribuer aux participants la présentation sur l'approche 3B/4D de la cohésion sociale.
 - Leur demander de l'examiner d'abord individuellement, puis en groupe en posant les questions suivantes :
 - Quelle est la nouveauté de cette démarche ?
 - Quelles difficultés entrevoyez-vous dans sa mise en œuvre ?

¹⁷ Voir l'outil 6 : Application du cadre des trois B dans la gestion du conflit foncier à Mindanao (Philippines).

- Partage en petits groupes (25 min)
 - Organiser des échanges en groupes autour des deux questions précédentes.
 - S'attarder sur les difficultés relevées pour rechercher ensemble comment les surmonter pour rendre effective et efficace cette approche intégrée.
 - Noter sur une grande feuille toutes les idées susceptibles d'aider les participants à maîtriser l'approche.

Note à l'usage du formateur :

- Être prêt à expliquer la méthodologie pour que les participants la comprennent bien.
- Maintenir la dynamique participative du groupe par des histoires et des exemples en guise de transition entre les deux séances.
- Inviter les participants à manifester leurs appréciations des contributions de chaque groupe par leurs applaudissements ou toute autre méthode convenue.

Module 3 : Comprendre la dynamique du conflit

Raison d'être : En situation de crise, la perception du conflit conditionne notre point de vue et notre volonté de passer à l'action. Lorsqu'il dégénère en violence, le conflit fausse les perceptions et érige des obstacles à la réconciliation. Or le conflit peut aussi être une occasion de renouer des relations humaines sur des bases positives s'il encourage les uns et les autres à s'orienter vers la recherche de solutions concertées. Le présent module vise à explorer cette possibilité, en encourageant les participants à apprécier objectivement la situation de crise de leur pays.

Outils pédagogiques :

- Outil 7 : Image de l'antagonisme à la coopération
- Outil 8 : Comprendre la dynamique du conflit par la métaphore du feu
 - « Global Peace Index »
- Outil 9 : Jeu-questionnaire sur la compréhension de la dynamique du conflit

Résultats attendus : À la fin de ce module, les participants auront :

- fixé la perception du conflit comme un danger ou une opportunité pour la cohésion sociale.
- décrit la dynamique du conflit dans leur pays dans une perspective positive qui suscite l'espoir et l'engagement à passer à l'action.

Durée approximative : 2 h 30

Progression :

- Définition du conflit.
 - Réfléchir ensemble à la perception du conflit (5 min).
 - Le formateur demande aux participants de dire spontanément à quoi ils pensent lorsqu'on parle du conflit.
 - Les réponses sont notées sur une grande feuille — généralement, elles reflètent le plus souvent la réduction du conflit à sa dimension négative.
 - Exploitation de l'image de l'antagonisme à la coopération¹⁸ (15 min).
 - Distribuer l'image à tous les participants.
 - Demander à chaque table de décrire ce qu'elle voit sur l'image et de la commenter.
 - Demander aux membres de choisir l'image qui traduit le conflit.
 - À la fin de la réflexion par table, faire une mise en commun en plénière en invitant les participants à partager leur description et leur interprétation de l'image.

18 Voir l'outil 7 : Image de l'antagonisme à la coopération.

- Illustration de la double perception du conflit.
 - Cartographie de la paix dans le monde (20 min).
 - Présenter une carte actualisée des pays à risques, du baromètre de la paix ou des indices du développement humain en faisant référence au Global Peace Index¹⁹.
 - Demander aux participants de recenser les pays récemment confrontés à des conflits violents et d'en examiner les raisons.
 - Réflexion sur la situation de l'Afrique (ou sur un autre continent au choix) (15 min).
 - Demander aux participants de décrire les conflits touchant leur continent, en citant des pays spécifiques.
 - Demander aux participants de parler de la situation en Afrique ou sur un autre continent et de faire le rapprochement avec l'image examinée.
- Situation de son pays par rapport à la dynamique du conflit.
 - Exploration de la métaphore du feu pour décrire les étapes du conflit (20 min).
 - Présenter les diapositives sur la dynamique du conflit²⁰.
 - Demander aux participants de commenter la présentation, en faisant référence aux précédents échanges sur l'image et la cartographie des conflits.
 - Exploitation de la métaphore du feu pour approfondir la compréhension du conflit dans un pays en crise (30 min).
 - Le formateur distribue les diapositives sur les étapes de la dynamique du conflit.
 - Il demande à chaque groupe de situer le pays dans une des étapes du conflit et de justifier son choix.
 - Pour la mise en commun en plénière, le formateur procède étape par étape pour que chaque groupe donne les raisons pour ou contre du positionnement du pays à cette étape.
- Évaluation de la perception de la dynamique du conflit par un quizz²¹ (45 min).
 - Travail de groupe
 - Distribuer le quizz, et demander à chacun d'y répondre par « vrai » ou « faux ».
 - Demander aux membres de chaque table de se mettre d'accord sur la réponse qui leur semble juste.
 - Présentation des résultats en plénière.
 - Fournir à chaque table un moyen d'indiquer ses réponses (une couleur ou un objet pour « vrai », un autre pour « faux », et un troisième quand les membres du groupe n'arrivent pas à se mettre d'accord).
 - Lire à haute voix chacune des questions et demander à chaque table d'indiquer sa réponse en brandissant l'objet (ou la couleur) désigné.
 - Après chaque réponse, demander aux participants de justifier leurs choix.
 - Aider les participants à adopter à l'unanimité la bonne réponse à chaque question.

19 Se référer au Global Peace Index de l'IEP (Institute for Economics and Peace) qui est mis à jour chaque année.

20 Voir l'outil 8 : Comprendre la dynamique du conflit par la métaphore du feu, développé à partir d'un extrait du manuel de Caritas International, *Peacebuilding: A Caritas Training Manual*, 2002, pp. 56-57.

21 Voir l'outil 9 : Jeu-questionnaire sur la compréhension de la dynamique du conflit.

Notes à l'usage du formateur :

- Concernant l'image, insister sur la permanence de la corde, qui traduit le lien indéfectible qui existe entre les citoyens. Relever aussi les touffes d'herbes, qui rappellent les intérêts et dont l'opposition engendre un conflit d'abord latent, mais qui devient ouvert et dévastateur quand chacun tire avec force la corde de son côté. S'assurer que les participants ont compris que la polarisation des parties aggrave la crise, alors que la coopération favorise la mise en place de bonnes relations et l'unification de la nation.
- Pendant la cartographie, s'assurer que les participants ont identifié les pays où la polarisation, le recours à la violence et la mauvaise gouvernance continuent de mettre en danger la vie des citoyens. Toutefois, susciter l'espoir en insistant sur les pays, tels que l'Afrique du Sud qui, par des voies pacifiques sont sortis grands de conflits violents.
- Pour ce qui est du recours à la métaphore du feu, aider les participants à se mettre d'accord sur l'étape du conflit touchant leur pays tout en restant sensibles aux autres étapes. Enfin, souligner le rôle de l'histoire, des préjugés et du manque d'équité dans cette dynamique.

Module 4 : M'engager dans la transformation des conflits

Raison d'être : Le changement de la vision personnelle doit déboucher sur une nouvelle attitude en face de la crise qui sévit dans le pays. Le présent module vise à motiver les participants afin qu'ils prennent conscience de la nécessité de leur engagement personnel en faveur de la cohésion sociale. L'action est encore virtuelle à ce niveau, car les participants demeurent en situation de formation. Toutefois, il est important que chacun comprenne qu'il a un rôle fondamental à jouer pour recoudre le tissu social déchiré.

Outils pédagogiques :

- Outil 11 : Diapositives sur les attitudes face aux conflits
- Outil 12 : Quizz sur la responsabilité personnelle

Résultats attendus : À la fin de ce module, les participants auront :

- renforcé leur engagement personnel en faveur de la cohésion sociale.
- compris l'importance de l'engagement personnel pour renforcer la cohésion sociale.
- dressé la liste de leurs responsabilités personnelles concernant le renforcement de la cohésion sociale.

Durée approximative : 3 h 15

Progression :

- Stimulation de l'engagement personnel en faveur de la cohésion sociale.
 - Échange sur les motivations personnelles (15 min).
 - Demander à chaque participant de réfléchir en silence sur sa présence dans l'atelier, puis de dire ce qui l'a motivé à abandonner ses occupations pour prendre part à la formation.
 - Inviter chaque groupe à dresser la liste des principales motivations de ses membres.
 - Comprendre pourquoi s'engager (30 min).
 - Présenter les diapositives sur la prise d'engagements personnels²², puis, table par table, demander aux participants de les commenter
 - À la fin des présentations, inviter chaque groupe à revoir la liste de ses motivations en y intégrant les enseignements tirés de la présentation et des discussions.
 - Consolider en plénière les listes de motivations.
- Identification des attitudes favorables à la cohésion sociale (15 min).
 - Histoire de « la surprise du serpent ».
 - Demander aux participants comment ils réagiraient si, tout à coup, un serpent tombait dans la salle.
 - Laisser les participants donner libre cours à leur imagination pour exprimer leurs émotions.
 - Insister sur l'attitude du dompteur de serpent et établir un parallèle avec les diverses attitudes des participants face au conflit.

22 Voir l'outil 10 : Diapositives PowerPoint sur la prise d'engagements personnels

- Compréhension des attitudes face aux conflits (45 min).
 - Présenter les diapositives sur les attitudes face aux conflits²³.
 - Distribuer le support aux participants et inviter le groupe à identifier l'attitude qu'il juge favorable à la cohésion sociale.
 - Organiser un débat en plénière autour de chaque attitude pour :
 - en décrire les avantages et les limites.
 - donner la priorité à l'une des attitudes au regard du stade de la dynamique du conflit de la société.
- Renforcement du sens de la responsabilité personnelle dans la quête de la cohésion sociale (45 min).
 - Introduire la notion de responsabilité personnelle avec un quizz²⁴.
 - Expliquer aux participants qu'ils devront choisir l'une des positions suivantes pour chacun des scénarios qui leur sera lu.
 - Je suis d'accord.
 - Je ne peux pas décider.
 - Je ne suis pas d'accord.
 - Lire chaque scénario et donner aux participants le temps de réfléchir et de sélectionner une réponse.
 - Demander aux participants de se mettre en groupes, puis organiser un mini-débat entre les groupes pour examiner et clarifier les positions.
 - Explorer la discussion précédente pour définir le rôle dévolu à chacun pour la cohésion sociale (45 min).
 - Demander à chacun d'identifier son principal rôle et de l'écrire sur un papillon adhésif qu'il collera au mur ou sur le tableau de conférence de façon que les autres participants puissent le lire.
 - Inviter les participants à lire les papillons et, le cas échéant, à en ajouter d'autres.
 - Confier à un groupe de volontaires la charge de regrouper les papillons par catégorie.
 - Soumettre le regroupement à l'ensemble des participants pour modification et adoption.

Notes à l'usage du formateur :

- Souligner la diversité des points de vue par rapport au conflit, et les méthodes pour y faire face. Insister sur l'importance de la personnalité, de l'histoire personnelle, des croyances et de la perception de la réalité. S'assurer que les participants comprennent l'attitude du dompteur de serpent, qui a recours à des stratégies appropriées pour maîtriser le serpent.
- Durant le quizz, s'assurer que le dernier scénario porte sur la responsabilité commune des acteurs dans le renforcement de la cohésion sociale. Le débat final devra conduire tous les participants à reconnaître que chacun a son rôle à jouer et que c'est ensemble que nous sommes la solution.

²³ Voir l'outil 11 : Diapositives sur les attitudes face aux conflits

²⁴ Voir l'outil 12 : quizz sur la responsabilité personnelle.

Chapitre 2

CHANGER LE REGARD DE MON GROUPE IDENTITAIRE (*BONDING*)

Description : Le chapitre précédent encourageait la découverte des qualités intérieures, des valeurs qui sont particulièrement chères aux participants et de la détermination à les traduire par des actes. Le présent chapitre vise à renforcer la solidarité dans le groupe uni-identitaire autour d'une vision commune : le rêve. C'est ici le lieu d'apporter une clarification sur la notion de cohésion sociale dans son rapport au vécu des participants. Ce faisant, les participants apprécieront tout le bien que le groupe a à offrir et ils comprendront la valeur des liens horizontaux et verticaux.

Ce chapitre encourage également un sentiment positif d'appartenance au groupe liée à une histoire, une culture, des croyances, une profession ou d'autres valeurs partagées. Les modules aident les participants à prendre conscience que, ensemble, ils peuvent accomplir beaucoup plus qu'individuellement. Les participants apprennent qu'en tant que groupe, ils peuvent choisir d'agir pour le bien général de façon à dépasser les limitations de leurs efforts individuels.

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

- donner une définition contextualisée de la cohésion sociale traduite dans une vision partagée.
- décrire les facteurs intervenant dans le renforcement de la cohésion sociale dans leur pays.
- partager leur vision par rapport à l'actualité du conflit et de la crise dans leur pays.
- planifier des actions à mener par leur groupe identitaire intégrant des pistes d'ouverture aux autres groupes d'identité.

Module 5 : Développer une vision partagée de la cohésion sociale

Raison d'être : Comme il est indiqué dans la section 3.0, la cohésion sociale donne lieu à des définitions variées selon les époques, les tendances idéologiques et les points de vue particuliers. Dans le cadre de cette formation, elle renvoie aux relations sociales horizontales et verticales empreintes de respect mutuel et d'équité dans le triple lien socioculturel, économique et politique. Mais comment peut-on contextualiser cette définition pour davantage motiver l'engagement des membres d'un groupe d'identité à œuvrer en faveur de la cohésion sociale ?

Le présent module aide les participants à comprendre la dynamique historique de la cohésion sociale pour se mettre d'accord sur une vision du modèle de cohésion souhaité pour leur pays. Les participants s'imprégneront donc de quelques définitions de la cohésion sociale comme socle pour bâtir un rêve commun d'une société harmonieuse. Ce rêve sera l'étoile qui guidera leurs pas vers la quête d'une transformation pacifique de la crise sociale.

Outils pédagogiques :

- Outil 13 : Exemples illustrant l'importance du rêve
- Outil 14 : Guide pour l'exercice de rêve de la cohésion sociale
- Outil 15 : Diapositives sur la dynamique notionnelle de la cohésion sociale

Résultats attendus : À la fin de ce module, les participants auront :

- adopté une vision intragroupe de la cohésion sociale pour leur pays.

Durée approximative : 2 h 30

Progression :

- Facilitation de l'exercice de rêve (30 min).
 - Commencer par renforcer la confiance des participants par une anecdote ou une histoire montrant l'importance du rêve d'un monde meilleur dans le changement social²⁵.
 - Conduire les participants dans l'exercice du rêve en leur demandant de fermer les yeux et de se laisser guider par les consignes du formateur²⁶.
 - À la fin de l'exercice, demander à chacun d'ouvrir les yeux à son rythme et de partager son rêve avec les membres de son groupe.
 - Une fois que tout le monde a parlé, inviter chaque table à se mettre d'accord sur les images fortes ressorties de leur partage.
 - Faire ensuite un tour de table pour que chaque groupe partage ces images fortes avec l'ensemble des participants.
- Exploitation du rêve pour définir la vision du groupe de table (30 min).
 - Demander à chacun de partir des échanges pour choisir une expression qui exprime pour lui l'idéal de la cohésion sociale et de l'écrire sur un papillon adhésif.

25 Voir l'outil 13 : Exemples illustrant l'importance du rêve.

26 Voir l'outil 14 : Guide pour l'exercice de rêve de la cohésion sociale.

- Inviter les membres de chaque groupe à combiner leurs expressions pour formuler une phrase qui décrit la cohésion sociale telle que rêvée par le groupe.
- Chaque groupe écrira sa vision sur un bout de papier et écoutera les présentations des autres groupes en prêtant tout particulièrement attention à la manière dont elles décrivent la cohésion sociale.
- Renforcement de la vision de chaque groupe (30 min).
 - Faire une brève présentation diapositive sur la dynamique notionnelle de la cohésion sociale²⁷.
 - Inviter les participants à une brève séance de questions-réponses après chaque diapositive pour favoriser l'appropriation des définitions proposées.
 - Demander à chaque groupe de revoir sa définition en rapport avec la présentation et de traduire sa vision finale dans un dessin, un poème, une chanson ou un sketch.
- Développement de la vision commune au groupe (60 min).
 - Le formateur organise la mise en commun.
 - Il invite chaque groupe à lire sa vision.
 - Ensuite, il demande aux groupes de présenter à tour de rôle leur représentation artistique de la cohésion sociale.
 - Il remercie tous les participants après chaque présentation.
 - Il demande à chaque groupe de déléguer un représentant pour former une équipe qui, sous sa supervision, combinera les différentes visions dans une version préliminaire de la vision partagée du groupe. (Utiliser le temps de pause pour cette activité.)
 - Cette équipe prendra quelques minutes pour développer la version préliminaire de la vision partagée.
 - En plénière, projeter la version préliminaire de la vision partagée. Inviter les participants à la modifier et à adopter une version qui fasse l'unanimité.

Notes à l'usage du formateur :

- Pendant l'exercice du rêve, lire posément et distinctement les consignes et accompagner le processus en circulant d'une table à l'autre pour apporter les précisions et les orientations nécessaires, le cas échéant.
- Clôturer le module par une célébration, qui peut être un chant, un geste de reconnaissance, voire la salutation de tous les participants.

²⁷ Voir l'outil 15 : Diapositives sur la dynamique notionnelle de la cohésion sociale.

Module 6 : Développer un baromètre de la cohésion sociale dans le pays

Raison d'être : Après le rêve, il convient de tourner le regard vers la réalité du moment pour apprécier la distance qui la sépare de la vision. Ce module offre aux participants un cadre d'appréciation de la cohésion sociale dans leurs pays sur la base de 18 indicateurs organisés autour de trois dimensions : socioculturelle, économique et politique. Le formateur agrège et présente les réponses des participants dans un graphique qui permet de jauger de leur sentiment général par rapport au degré de la cohésion sociale dans leur pays. L'analyse des résultats fournit des indications sur la façon dont le groupe perçoit ce degré de cohésion sociale, qu'ils peuvent ensuite comparer à la vision partagée du groupe pour la cohésion sociale (résultats du module 5).

Outils pédagogiques :

- Outil 16 : Quizz sur la compréhension de la cohésion sociale
- Outil 17 : Grille d'évaluation du degré de cohésion sociale
- Outil 18 : Graphique affichant les résultats de l'évaluation du degré de cohésion sociale

Résultats attendus : À la fin de ce module, les participants auront :

- développé un mini-baromètre de la cohésion sociale du pays.

Durée approximative : 2 h 30

Progression :

- Renforcement de l'appropriation de la vision de la cohésion sociale (90 min).
 - Évaluer par le biais d'un quizz dans quelle mesure les participants maîtrisent le concept de cohésion sociale²⁸.
 - Exploiter les réponses au quizz pour introduire les indicateurs retenus pour chacune des trois catégories utilisées pour mesurer la cohésion sociale.
 - Présenter les résultats sous la forme d'un tableau²⁹ soumis à une réflexion par petits groupes.
 - Après le travail en petits groupes, ouvrir la discussion sur la manière d'améliorer les résultats.
- Évaluation du degré de cohésion sociale dans le pays des participants (60 min).
 - Distribuer un questionnaire et demander à chacun de le remplir individuellement.
 - Ramasser les questionnaires et les remettre au coformateur ou à l'équipe qui se chargera d'analyser les résultats.
 - L'équipe dépouille les réponses et entre les résultats dans une grille Excel³⁰ conçue à cet effet. Elle les traduit ensuite sous la forme d'un graphique. (Utiliser si possible le temps de la pause pour cette activité.)

28 Voir l'outil 16 : Quizz sur la compréhension de la cohésion sociale

29 Voir l'outil 17 : Grille d'évaluation du degré de cohésion sociale, inspiré par le *Guide méthodologique : Élaboration concertée des indicateurs de la cohésion sociale*, Éditions du Conseil de l'Europe, Strasbourg, 2005.

30 Voir les outils 34A, 34B et 34C.

- Présenter les résultats³¹ et attirer l'attention sur le consensus général.
- Inviter les participants à le commenter, individuellement ou en petits groupes, et à valider les résultats d'ensemble.

Note à l'usage du formateur :

- Insister sur l'écart entre les résultats du questionnaire par rapport à ce que le groupe pense du degré de cohésion sociale dans le pays.
- Entamer une discussion pour sensibiliser les participants à l'urgence d'une action personnelle et collective pour répondre aux problèmes importants dans le pays.

³¹ Voir l'outil 18 : Modèle d'un graphique présentant les résultats de l'évaluation du degré de cohésion sociale.

Module 7 : Analyser conjointement les facteurs de la cohésion sociale

Raison d'être : Ce module est conçu pour renforcer l'analyse de la cohésion sociale et favoriser une réflexion plus approfondie des participants sur la façon de la renforcer. Ils identifieront les principaux facteurs qui influent sur la cohésion sociale et examineront des stratégies possibles pour rétablir des relations pacifiques et productives.

Outils pédagogiques :

- Outil 19 : Guide sur le jeu de rôle introduisant les réponses au conflit
- Outil 20 : Diapositives sur l'éventail des réponses au conflit
- Outil 21 : Portrait du médiateur

Résultats attendus : À la fin de ce module, les participants :

- se seront mis d'accord sur les facteurs positifs et négatifs affectant la cohésion sociale dans le pays.
- auront créé un tableau des avantages et des inconvénients des différentes réponses au conflit.
- trouvé un consensus sur le ou les types de réponses nécessaires pour rétablir la cohésion sociale dans le pays.

Durée approximative : 2 h 25

Progression :

- Identification des facteurs négatifs et favorables à la cohésion sociale dans le pays.
 - Organiser des groupes de réflexion autour des deux questions suivantes (15 min)
 - Selon vous, quelles sont les conditions les plus indispensables à la cohésion sociale dans votre pays ?
 - Selon vous, quels facteurs nuisent-ils le plus à la cohésion sociale dans le pays aujourd'hui ?
 - Demander aux groupes d'examiner les points suivants (15 min).
 - Examiner les facteurs qui influent le plus sur la cohésion sociale dans leur pays. Demander aux participants de :
 - noter les trois conditions les plus indispensables à la cohésion sociale dans le pays et de les écrire sur une fiche.
 - noter les trois facteurs qui nuisent le plus à la cohésion sociale dans le pays et de les écrire sur une fiche.
- À la fin de la discussion en petits groupes, diviser les participants en deux sous-groupes (20 min).

- Distribuer au premier groupe les fiches montrant les conditions indispensables.
- Distribuer au second groupe les fiches indiquant les facteurs nuisant à la cohésion sociale.
- Quand toutes les fiches ont été distribuées, inviter les participants à compiler les résultats. Les participants peuvent modifier ou réorganiser les fiches selon les besoins pour adopter un classement définitif qui sera mis sous la forme d'un tableau final (20 min).
- Examen des réponses possibles au conflit (60 min).
 - Introduire un jeu de rôle mettant en scène les personnages suivants : l'autorité détentrice de la force, le juge, l'arbitre, le médiateur, le négociateur et le réconciliateur³².
 - Organiser les participants en petits groupes et assigner à chaque groupe un des rôles ci-dessus.
 - Donner à chaque groupe une fiche décrivant son rôle.
 - Inviter les membres de chaque groupe à :
 - s'approprier leur rôle.
 - développer un argumentaire pour convaincre les autres qu'il est le mieux placé pour favoriser la cohésion sociale dans le pays.
 - choisir un membre qui jouera le rôle du personnage sélectionné au cours d'une discussion sur les réponses possibles.
 - Animer le jeu de rôle (15 min).
 - Les représentants des différents groupes se présentent en incarnant leur rôle et en présentant l'argumentaire qui leur accorde la priorité par rapport aux autres.
 - Les acteurs du jeu de rôle discutent entre eux, tandis que les autres participants interviennent avec des questions pour :
 - approfondir la compréhension des réponses possibles au conflit.
 - montrer le mérite ou les insuffisances des rôles divers dans le rétablissement de la cohésion sociale.
 - Arbitrer les échanges et, le cas échéant, apporter les éclaircissements nécessaires à la compréhension des types de réponses au conflit.
- Conclure les débats par la projection des diapositives sur l'éventail des réponses au conflit³³.
 - Demander aux membres de chaque groupe de se mettre d'accord sur la réponse la mieux adaptée au rétablissement de la cohésion sociale dans le pays.
 - Organiser la mise en commun en demandant à chaque groupe de présenter et de défendre son choix.

³² Voir l'outil 19 : Guide sur le jeu de rôle introduisant les réponses au conflit.

³³ Voir l'outil 20 : Diapositives sur l'éventail des réponses au conflit.

Notes à l'usage du formateur :

- Si les participants ne parviennent pas à se mettre d'accord à l'issue du jeu du rôle, demander aux membres de chaque groupe de s'accorder sur une réponse adaptée.
- Si les différences persistent, faciliter le dialogue entre les groupes pour déboucher sur une réponse consensuelle. N.B. Plusieurs niveaux de réponse sont possibles selon la dynamique de la crise que traverse le pays.
- Conclure le module par la présentation du portrait du médiateur pour mieux faire comprendre aux participants quel est leur rôle en tant qu'agents de la cohésion sociale³⁴.

³⁴ Voir l'outil 21 : Portrait du médiateur.

Module 8 : Contribuer comme groupe identitaire à la cohésion sociale

Raison d'être : Ce module aide les participants à passer d'une compréhension conceptuelle de la cohésion sociale (acquise à la fin du chapitre 1), à une compréhension pratique et intime du terme. Ce faisant, le module vise à renforcer les liens de confiance entre les participants et leur engagement pour agir ensemble en faveur de la cohésion sociale. Les participants sont encouragés à collaborer de manière active et à définir et planifier ensemble les activités qu'ils entendent mener.

Outils pédagogiques :

- Outil 22 : Guide sur le cercle de confiance
- Outil 23 : Instructions sur la méthode du Philip 6 x 6
- Outil 24 : Cadre de planification
- Outil 25 : Suggestion d'un cadre d'évaluation pour un atelier sur la cohésion sociale

Résultats attendus : À la fin de ce module, les participants auront :

- dressé une liste d'options pour renforcer la cohésion sociale dans le pays.
- développé un plan d'action qui sera mis en œuvre par leur groupe identitaire.
- tiré les enseignements de la séance de formation.
- dressé une liste des acteurs ou des groupes à cibler pour une action concertée.

Durée approximative : 3 h 15

Progression :

- Introduction au cercle de confiance (60 min)
 - Le formateur demande aux participants de s'asseoir tous en cercle. Il explique la nature et les principes du cercle de confiance³⁵.
 - Il introduit le partage en suivant les principes énoncés et passe la parole à un volontaire, qui commence le partage en cercle.
- Définition des actions conjointes prioritaires pour la contribution du groupe au rétablissement de la cohésion sociale dans le pays.
 - Introduction (10 min)
 - Expliquer comment fonctionne la méthode du Philip 6 x 6³⁶.
 - Inviter chaque participant à choisir un partenaire, de préférence quelqu'un avec qui il n'a pas encore travaillé durant l'atelier.
 - Demander aux participants de discuter des sujets suivants (10 min).
 - Discuter du déroulement de l'atelier.

³⁵ Voir l'outil 22 : Guide sur le cercle de confiance, inspiré du cercle pastoral, approche utilisée dans le cadre de l'action en matière de justice et de consolidation de la paix qui, partant de l'observation et de l'analyse de la réalité de la souffrance dans le monde, nous met au défi, à la lumière de notre foi et des valeurs que nous partageons, de poursuivre des actions pour consolider la paix.

³⁶ Voir l'outil 23 : Instructions sur la méthode du Philip 6 x 6.

- Se mettre d'accord sur trois actions prioritaires en faveur de la cohésion sociale dans le pays que les participants peuvent mener ensemble.
- Identifier trois autres groupes identitaires ou acteurs clés susceptibles d'œuvrer en faveur de la cohésion sociale dans le pays, et déterminer quelles seraient leurs contributions.
- Exprimer un espoir que les organisateurs de l'atelier prendront en compte dans les recommandations finales.
- Demander à chaque pair de se joindre à une ou deux autres pairs, selon le nombre de participants (10 min).
 - Les participants décident ensemble de trois actions prioritaires et les écrivent sur une fiche.
 - Les participants se mettent d'accord sur trois autres groupes identitaires ou acteurs clés et déterminent comment ils pourraient contribuer à la cohésion sociale. Écrire les réponses au tableau.
 - Les participants écrivent au tableau la liste des espoirs formulés dans l'exercice ci-dessus.
- Animer la mise en commun en deux étapes (30 min).
 - Étape 1 : Présentations en plénière des rapports sur les acteurs et groupes d'identité clés et les demandes faites aux organisateurs.
 - Étape 2 : Tri des actions individuelles
 - Demander à un groupe de choisir un de ses membres pour présenter la première action, et demander à tous ceux qui ont écrit une action similaire de lui donner leur fiche après approbation des participants.
 - Demander ensuite à un autre groupe de présenter son action prioritaire, et reprendre le scénario précédent.
 - Répéter le même cheminement jusqu'à ce que tous les groupes aient épuisé leurs fiches.
 - Demander aux participants de trier par tas les fiches dont les actions se recourent.
 - S'assurer qu'une personne différente prend chaque tas de fiches.
 - Leur demander de compter leurs fiches et de s'asseoir par ordre de priorité selon le nombre de fiches de chacun.
 - Discuter de cette hiérarchisation en plénière et se mettre d'accord sur trois ou quatre actions à planifier et mettre en œuvre.
- Planification des actions prioritaires :
 - Discussion en groupes de travail (30 min).
 - Organiser des groupes de travail autour des actions prioritaires identifiées et proposer un cadre de planification³⁷.
 - Demander à chaque groupe de s'inspirer du cadre pour élaborer une version préliminaire de l'activité à soumettre à l'ensemble des participants. Les groupes doivent définir les principales étapes, le calendrier, les mécanismes de suivi et, si possible, la personne qui en sera responsable.
 - Demander aux groupes de saisir leur version préliminaire à l'ordinateur.

37 Voir l'outil 24 : Cadre de planification

- Mise en commun (30 min)
 - Demander à chaque groupe de projeter sa version préliminaire (en utilisant son ordinateur portable).
 - Solliciter les commentaires des autres participants. Ne pas oublier de remercier les participants pour leurs contributions.
- Consolidation des résultats pour obtenir :
 - la liste des acteurs clés et des actions attendues d'eux.
 - la liste des vœux des participants pour les organisateurs.
 - les versions préliminaires des activités adoptées.

Notes à l'usage du formateur :

- Pendant le cercle de confiance :
 - Bien gérer les processus et les émotions en respectant la règle que seule la personne qui détient le symbole de l'autorité peut prendre la parole. Le formateur se soumettra lui-même à cette règle dès que s'amorce le processus ; s'il a le sentiment que les témoignages sont très longs ou qu'il faut encore bien expliquer la démarche, il doit d'abord demander le symbole de l'autorité.
 - Clôturer le partage en cercle par un rite qui exprime la cohésion. Ce peut être une chanson ou le partage d'un symbole d'amitié comme la noix de cola³⁸, qui est très valorisée dans les sociétés ouest-africaines.
- Veiller à ce que les listes et les plans adoptés soient tous mis à la disposition des participants à la fin de l'atelier pour leur permettre de respecter leurs engagements.
- Demander aux participants d'évaluer les séances et de donner leur avis sur l'expérience. Chaque personne doit indiquer par écrit son évaluation personnelle des séances, ses engagements et ses recommandations pour les organisateurs. Un cadre d'évaluation³⁹ est inclus en annexe à cet effet.
- Dépouiller les évaluations, en compiler les résultats et les partager rapidement avec les participants pour maintenir vivante la dynamique enclenchée.

³⁸ La noix de cola a une valeur symbolique en Afrique de l'Ouest. Elle est souvent partagée lors de cérémonies comme symbole d'amitié ou pour signifier une entente scellée ou une réconciliation entre deux parties.

³⁹ Voir l'outil 25 : Suggestion d'un cadre d'évaluation pour un atelier sur la cohésion sociale.



Chapitre 3

RÉTABLIR LA COHÉSION INTERGROUPE (*BRIDGING*)

Description : Dans le chapitre précédent, les participants ont pris des engagements personnels et adopté un plan d'action commun pour agir en faveur du renforcement de la cohésion sociale. Ils sont passés d'une vision individualiste du monde à une vision collective. À ce stade, les participants voudront voir les autres groupes identitaires changer leur regard ; ils exprimeront un désir de rencontrer différents groupes et de discuter d'une collaboration. Cette transition est une invitation à aborder le troisième « B » des trois B (*Bridging*⁴⁰) et d'introduire l'élément conception (*Design*) des quatre D.

Le chapitre 3 s'appuie sur cette expérience pour tendre vers quatre objectifs :

- Découvrir les valeurs partagées pouvant servir de socle à la cohésion sociale.
- Développer une vision commune par les groupes en présence.
- Identifier les possibilités d'actions conjointes pour assurer la cohésion sociale.
- Concevoir un plan d'action intergroupe.

⁴⁰ Lors d'un atelier mené en 2014 en Centrafrique, 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 choisis au cours de précédentes séances de formation à la cohésion sociale organisées pour leurs dirigeants respectifs. Ensemble, ils ont découvert les bienfaits de la solidarité intergroupe, développé une vision interreligieuse de la cohésion sociale, examiné les possibilités d'agir ensemble et adopté un plan d'action interreligieux en faveur de la cohésion sociale.

Module 9 : S'ouvrir aux autres

Raison d'être : Ce module introduit une rencontre entre les représentants de groupes identitaires différents qui se rencontrent pour la première fois. Il importe donc de créer un environnement de confiance qui facilite le dialogue. Comme dans le module 1, tout commence avec l'accueil des participants et leur disposition dans la salle suivi des activités brise-glace, qui aident les participants à se parler et à se rendre disponibles pour participer activement aux discussions. Ce module vise donc à renforcer la découverte et l'ouverture mutuelle entre les représentants des groupes identitaires différents et à faciliter le rétablissement des relations qui ont été rompues.

Outils pédagogiques :

- Outil 26 : L'histoire de la promenade des deux amis
- Outil 27 : Guide pour le jeu « protection des œufs »
- Des œufs (au moins deux pour chaque groupe)
- Une corde (deux mètres de long, et selon le nombre de groupes)
- Un paquet de petits ballons gonflables
- Des paires de ciseaux (une par groupe)
- Ruban adhésif
- Des foulards (moitié moins que le nombre de participants)

Résultats attendus : À la fin de ce module, les participants auront :

- brisé la glace de leur appartenance identitaire et entamé un dialogue entre eux.
- créé un environnement convivial et participatif pour de l'atelier.

Durée approximative : 2 h 45

Progression :

- Mise en confiance des participants (30 min).
 - Voir les consignes du module 1 pour accueillir les participants et encourager l'ouverture d'esprit lors de l'atelier.
 - Vérifier l'adhésion des participants en leur demandant d'applaudir après chaque présentation.
 - Rappeler le rôle du formateur et introduire l'atelier par une anecdote qui montre que l'atelier mettra l'accent sur ce que nous avons de positif et ce que nous partageons en commun. À cet effet :
 - demander aux participants de rappeler le « Conte du pauvre et de l'or » (ou l'histoire de la promenade des deux amis⁴¹), dont la moralité est que dans toute relation qui se veut durable, les choses positives doivent se graver de manière indélébile dans notre cœur et celles qui sont négatives s'écrire sur le sable afin que le vent les efface.

41 Voir l'outil 26 : L'histoire de la promenade des deux amis. On pourra aussi se reporter à l'outil 2.

- Découverte mutuelle des participants (30 min).
 - Demander à chaque participant de se présenter aux membres de son groupe de table en commençant par l'histoire du pseudonyme qu'il s'est donné au précédent atelier. Chacun devra réécrire ce pseudonyme et le placer devant lui.
 - Inviter chacun à présenter son voisin de droite. À la fin des présentations, inviter tous les participants à applaudir.
- Identification des enseignements communs tirés de l'atelier et des enseignements propres à chaque groupe identitaire (45 min).
 - Demander à chaque participant de prendre deux minutes pour partager ce qu'il a le plus apprécié de l'atelier sur la cohésion sociale avec son groupe identitaire.
 - Demander à chaque groupe de table de se mettre d'accord sur les principaux enseignements et d'en dresser la liste.
 - À la fin du travail en groupe, demander à un groupe volontaire de présenter sa liste, puis inviter les autres à la compléter.
- Renforcement de la solidarité entre les membres du groupe par le jeu de la protection des œufs⁴² (60 min).
 - Préparation du jeu.
 - Organiser les groupes en diversifiant les membres autant que possible.
 - Distribuer le matériel à tous les groupes de manière équitable.
 - Donner les consignes du travail à faire.
 - Veiller à ce que les participants respectent les consignes.
 - Déroulement du jeu.
 - Choisir un espace adapté à l'extérieur de la salle de formation.
 - Inviter les représentants des équipes à laisser tomber leurs œufs à une hauteur de deux mètres.
 - À la fin, vérifier si les œufs sont intacts ou pas.
 - Gérer les émotions qui s'expriment au cours du jeu pour rester focalisé sur la bonne ambiance qui facilite le rapprochement.
 - Analyse du jeu.
 - Demander aux participants de :
 - commenter le jeu.
 - partager les enseignements tirés du jeu.
 - Conclure par une activité de retour au calme, par exemple un chant de rassemblement

42 Voir l'outil 27 : Guide pour le jeu « protection des œufs ».

Note à l'usage du formateur :

- Conclure le jeu en montrant que la paix est comme un œuf fragile placé dans nos mains. Ensemble, nous pouvons trouver des stratégies pour la protéger, même sur un chemin parsemé d'embûches. Nous ne réussissons pas toujours, mais nous devons persévérer. Si nous travaillons en communion, nous pourrions partager les joies de la réussite et nous endosserons les échecs sans pointer les autres du doigt.

Module 10 : Rêver ensemble

Raison d'être : Ce module encourage les participants à développer une vision de la cohésion sociale pour leur pays reposant sur les contributions des membres de différents groupes identitaires. Cette vision peut être développée avec des groupes de niveaux différents : communautaires, régionaux ou nationaux. Les processus de ce module renforcent l'attachement des participants à des valeurs communes et leur compréhension des souffrances partagées. Cette prise de conscience devra, à la fin du module, stimuler la volonté des participants de jeter des ponts entre leurs différents groupes d'identité pour réfléchir, dialoguer et agir ensemble

Outils pédagogiques :

- Outil 16 : Quizz sur la compréhension de la cohésion sociale
- Visions de la cohésion sociale des différents groupes d'identité en présence
- Outil 17 : Grille d'évaluation du degré de cohésion sociale

Résultats attendus : À la fin de ce module, les participants auront :

- une nouvelle vision de la cohésion sociale partagée par les différents groupes identitaires en présence.

Durée approximative : 3 h 45

Progression :

- Renforcement de l'appropriation de la notion de la cohésion sociale.
 - Commencer par vérifier le degré d'appropriation par le questionnaire sur la cohésion sociale⁴³ (30 min).
 - Distribuer le questionnaire et demander à chacun de le remplir.
 - Demander au groupe de se mettre d'accord sur les réponses.
 - Passer les questions en revue et demander au groupe de voter sur les réponses.
 - Rappel des dimensions socioculturelles, économiques et politiques de la cohésion sociale (90 min).
 - Projeter la définition de la cohésion sociale et le diagramme illustrant ses dimensions⁴⁴.
 - Demander aux participants de se répartir en trois groupes selon qu'ils accordent la priorité aux liens socioculturels, économiques ou politiques dans le renforcement de la cohésion sociale.
 - Demander à chaque groupe de développer un argumentaire pour convaincre les autres de la primauté de leur dimension, et de choisir un représentant qui participera au débat en leur nom.
 - Organiser un mini-débat au cours duquel :
 - chacun présentera l'argumentaire de son groupe et répondra aux questions de l'assemblée.

43 Voir l'outil 16 : Jeu-questionnaire sur la compréhension de la cohésion sociale.

44 Voir l'outil 17 : Grille d'évaluation du degré de cohésion sociale.

- Développement d'une vision intergroupe de la cohésion sociale dans le pays.
- Évaluation des baromètres développés au cours des précédents ateliers⁴⁵ (60 min).
 - Présenter les diagrammes issus des ateliers intragroupes.
 - Les distribuer aux participants et leur demander de les commenter en groupe, en identifiant les similitudes et les différences.
 - Animer la mise en commun.
 - Demander à un groupe volontaire de présenter les similitudes qu'il a identifiées et aux autres de les compléter.
 - Demander à un autre groupe volontaire de présenter les différences et aux autres de les compléter.
 - Soumettre les résultats à l'approbation générale.
- Exercice à partir des visions intragroupes (45 min).
 - Organiser des groupes de travail multi-identitaires.
 - Présenter les visions issues des ateliers intragroupes, les distribuer aux groupes multi-identitaires et leur demander de s'en inspirer pour redéfinir une nouvelle vision intergroupe⁴⁶.
 - Chaque groupe envoie un représentant qui, avec ceux des autres groupes, utilise les différentes visions pour développer la version préliminaire d'une vision intergroupe. (Utiliser le temps de pause pour cette activité.)
 - De retour en plénière, les représentants présentent la version préliminaire de la vision intergroupe et la soumettent à l'ensemble des participants pour modification et adoption.

Note à l'usage du formateur :

Profiter de ce processus pour apporter les précisions nécessaires et montrer l'interdépendance des différents liens sociaux qui garantit la force de la cohésion sociale.

⁴⁵ Voir l'outil 18 : Graphique affichant les résultats de l'évaluation du degré de cohésion sociale.

⁴⁶ Outil à développer selon chaque groupe d'appartenance. Au besoin, utiliser les modèles existants. Les formateurs pourront se reporter à l'outil 0 : Exemples de visions de la cohésion sociale de la RCA.

Module 11 : Analyser ensemble

Raison d'être : Au cours de ce module, les participants vont accroître leur conscience de l'interdépendance des groupes dans le rétablissement de la cohésion sociale en s'accordant sur les facteurs positifs ou négatifs qui l'influencent.

Outils pédagogiques :

- Outil 28 : Guide du dialogue appréciatif

Résultats attendus : À la fin de ce module, les participants auront :

- dressé la liste des facteurs favorables et défavorables à la cohésion sociale dans leur pays.
- formulé des messages de paix entre les groupes identitaires en présence.

Durée approximative : 2 h 30

Progression :

- Dialogue appréciatif entre les groupes⁴⁷
 - Préparation du dialogue (45 min).
 - Présenter et expliquer :
 - les objectifs et le déroulement du dialogue.
 - les sept principes du dialogue.
 - Distribuer le guide aux participants.
 - Organiser des groupes de travail suivant les affinités naturelles qui lient les participants.
 - Indiquer les lieux de préparation du dialogue, qui doivent être de préférence en dehors de la salle de réunion.
 - Insister pour que chaque groupe s'inspire de l'outil du dialogue pour :
 - préparer le dialogue.
 - rédiger, au nom de leur communauté d'appartenance, un message de paix à adresser aux autres groupes pour transmission à leurs communautés respectives.
 - choisir ceux qui vont les représenter dans le dialogue.
 - Conduite du dialogue (45 min).
 - Préparer un lieu adapté pour le dialogue.
 - Accueillir les participants et les mettre en cercle. Au centre du cercle, placer les chaises de ceux qui participeront au dialogue. Dans la mesure du possible, demander aux participants de s'asseoir à côté de membres d'autres groupes.

⁴⁷ Voir l'outil 28 : Guide du dialogue appréciatif.

- Faciliter le dialogue en s'assurant du respect des règles.
 - Seuls les représentants des groupes peuvent prendre la parole et les participants doivent se témoigner un respect mutuel.
 - Les autres participants écoutent attentivement et notent leurs questions.
 - Les messages de paix seront donnés à la fin du dialogue pour introduire le rite de clôture du dialogue.
- Clôture du dialogue (15 min).
 - Organiser un rite de clôture, en fonction des coutumes locales, qui symbolise l'amitié, l'entente et l'harmonie.
 - À la fin, chacun donne la main à un de ses voisins pour retourner à la salle en discutant des facteurs favorables ou défavorables au rétablissement de la cohésion sociale dans le pays
- Identification des facteurs prioritaires influant sur la cohésion sociale dans le pays.
 - De retour dans la salle, chacun retrouve son groupe initial et partage les points suivants avec les autres membres (15 min) :
 - Sa compréhension du processus du dialogue.
 - Les facteurs favorables ou défavorables à la cohésion sociale dont il a discuté avec son voisin en revenant dans la salle.
 - Chaque groupe se met d'accord sur les facteurs prioritaires et les écrits sur une fiche (30 min).
 - Trois facteurs favorables
 - Trois facteurs défavorables
 - Animer la mise en commun en triant les fiches⁴⁸.
 - À la fin, inviter les participants à valider leur classement des facteurs influant le plus sur la cohésion sociale dans leur pays.

Note à l'usage du formateur :

- Profiter de ce processus pour renforcer le concept d'interdépendance. Insister sur le slogan : « Ensemble, nous sommes la solution ».
- Avant le dialogue, s'assurer que les groupes savent utiliser l'approche appréciative pour fonder leur démarche. Rappeler que les messages de paix doivent tous aller dans le même sens de la quête mutuelle de la cohésion sociale.

⁴⁸ Se reporter au processus pour le tri des fiches décrit dans le module 8.

Module 12 : Reconstruire ensemble

Raison d'être : Après avoir renforcé la solidarité intergroupe à travers (1) la découverte mutuelle, (2) le développement d'un même rêve et (3) l'analyse consensuelle des facteurs qui influent sur la cohésion sociale, les participants s'interrogent sur les actions à mener conjointement pour le rétablissement de relations harmonieuses entre les différentes communautés en crise. Le présent module partira des plans d'action propres à chaque groupe d'identité en présence pour identifier et programmer ce qui peut être fait ensemble tout en décrivant le rôle que peuvent jouer d'autres acteurs sociaux clés du pays.

Outils pédagogiques :

- Plans d'action élaborés au cours des ateliers des groupes uni-identitaires en présence
- Outil 29 : Guide du vote pondéré

Résultats attendus : À la fin de ce module, les participants auront :

- un plan d'action engageant les représentants des différents groupes d'identité à agir ensemble en faveur de la cohésion sociale au sein de leurs communautés.

Durée approximative : 3 h 45

Progression :

- Exploitation des plans d'action⁴⁹ adoptés lors des ateliers propres à chaque groupe identitaire (30 min)
 - Consolider la liste des intervenants sociaux potentiels dans la cohésion sociale.
 - Projeter les diapositives sur la liste consolidée des autres acteurs sociaux clés issue des précédents ateliers avec les groupes uni-identitaires.
 - Inviter les participants à l'examiner, à la modifier et à l'adopter en plénière.
 - Consolidation des différents plans d'action en un document de travail unique (45 min).
 - Présenter le plan d'action de chaque groupe en commençant par les rôles proposés pour les autres acteurs clés.
 - Distribuer une copie de cette dernière présentation à tous les participants et les inviter à :
 - modifier par groupe de table les rôles assignés aux autres acteurs sociaux.
 - relever les similitudes dans les différents plans d'action.
 - Demander à chaque groupe de rendre compte des résultats de ses travaux sur une grande feuille de papier et de l'afficher au mur.
- Identification des actions intergroupes en faveur de la cohésion sociale.

⁴⁹ Au cours des ateliers, élaborer des plans d'action propres à chaque groupe d'identité. Utiliser les modèles existants, le cas échéant.

- Travail en pair (15 min).
 - Demander à chaque participant de choisir un partenaire, de préférence un membre d'une table et d'un groupe différents du sien.
 - Inviter les participants à examiner, à deux, les comptes-rendus de l'étape précédente en se posant les questions suivantes :
 - Qu'est-ce que nos communautés attendent de nous pour rétablir ou renforcer la cohésion sociale ?
 - Que devons-nous faire ensemble pour que notre vision de la cohésion sociale devienne réalité dans notre pays ?
 - Après avoir examiné les feuilles de réponses affichées au mur, chaque paire est invitée à se mettre d'accord sur :
 - trois des principales attentes des communautés dont ils sont mandataires.
 - trois des principales actions à mener ensemble pour promouvoir la cohésion sociale dans le pays.
- Travail en groupe de quatre ou six (20 min)
 - Demander à chaque paire de se joindre à une autre pour former un groupe de quatre personnes (ou à deux autres paires pour former un groupe de six, selon le nombre des participants).
 - Dans ce nouveau groupe, chaque paire présente les résultats de sa réflexion.
 - Les groupes se mettent d'accord sur :
 - trois des principales attentes des communautés dont ils sont mandataires.
 - trois des principales actions à mener ensemble pour promouvoir la cohésion sociale dans le pays.
 - Inviter les groupes à écrire sur une fiche chacune des attentes et actions retenues à ce niveau.
- Mise en commun en plénière (30 min)
 - Inviter les participants à s'asseoir dans leur nouveau groupe de quatre ou six personnes.
 - Animer la mise en commun en organisant personnellement les réponses en deux temps :
 - Ramasser et regrouper les attentes des participants pour les rôles des communautés et les remettre à l'équipe chargée de consolider les attentes.
 - Ramasser, regrouper et classer par ordre de priorité les actions identifiées.

- Consolider les réponses pour retenir trois ou quatre actions à entreprendre.
 - Donner à chaque participant la possibilité de choisir trois priorités dans la liste des actions et de leur assigner une note en fonction de l'urgence.
 - Recourir à la méthode du vote pondéré⁵⁰ pour obtenir un consensus autour des principales actions.
- Planification des principales actions intergroupes identifiées.
 - Travail en petits groupes (30 min).
 - Réorganiser les participants selon les trois ou quatre actions prioritaires choisies.
 - Donner à chaque groupe un cadre de planification⁵¹ et l'inviter à s'en servir pour proposer un plan d'action pour l'action prioritaire du groupe.
 - Demander à chaque groupe de saisir sa planification directement à l'ordinateur.
 - Mise en commun (30 min).
 - Inviter chaque groupe à présenter son plan d'action.
 - Soumettre les résultats de chaque groupe à l'ensemble des participants pour modification et adoption.
 - Demander à l'équipe chargée du rapport de consolider les plans d'action pour les mettre à la disposition des participants avant la fin de l'atelier.

Note à l'usage du formateur :

- Dans la mesure du possible, organiser un atelier de restitution auquel participent tous ceux qui ont bénéficié de la formation intragroupe. Cette restitution donnera l'occasion aux membres des différents groupes d'apprécier le travail des autres délégués et de promouvoir des relations harmonieuses dans la quête de la cohésion sociale.

50 Voir l'outil 29 : Guide du vote pondéré.

51 Voir l'outil 24 : Cadre de planification.



Chapitre 4

APPLIQUER LES ACQUIS DE LA FORMATION

Description : À l'issue des séances de formation, certains participants commenceront à mettre en œuvre leurs actions. Ce quatrième chapitre encourage l'internalisation des acquis et incite à une action commune vers la réalisation des rêves et objectifs déclarés des participants pour une société plus solidaire⁵². À la fin de ce chapitre, les participants ayant assisté à toutes les séances de formation seront à même de :

- former d'autres personnes à la cohésion sociale.
- mettre en œuvre des projets connecteurs, les suivre et les évaluer.
- mobiliser les dirigeants politiques, administratifs et religieux en faveur de la cohésion sociale.
- nouer des alliances en faveur de la cohésion sociale.

Note à l'usage du formateur : Ce chapitre peut s'intégrer dans un programme de formation s'adressant aussi bien à des groupes uni-identitaires que multi-identitaires. Les modules sont indépendants les uns des autres et peuvent s'agencer différemment selon le groupe formé et les besoins prioritaires en matière de cohésion sociale.

⁵² En Centrafrique, plusieurs centaines de participants, d'horizons très divers, se sont engagés à agir pour améliorer les relations entre chrétiens et musulmans. Les participants ont organisé des journées de sensibilisation à la cohésion sociale dans un centre protestant, dans un foyer catholique et à la grande mosquée de Bangui. Les femmes leaders de la plate-forme interreligieuse (PRI) ont organisé et dirigé ces événements. Le personnel de CRS a pu constater que, lorsque les activités font l'objet d'un suivi systématique, la cohésion sociale est durablement renforcée, car, par l'action, les participants commencent à faire « le voyage de la tête au cœur ».

Module 13 : Formation des formateurs

Raison d'être : Ce module constitue un programme autonome de formation des formateurs, s'étalant sur une semaine. Il s'adresse à des personnes ayant préalablement participé à un atelier sur la cohésion sociale (qui ont été choisies par leurs pairs pour conduire des ateliers de formation dans leurs communautés, leurs quartiers ou sur leurs lieux de travail) et qui voudraient conduire des formations similaires.

À la fin de la semaine, les participants formés seront capables d'en conduire d'autres sur le chemin qui mène à la compréhension, l'amélioration et l'élargissement de la cohésion sociale dans les communautés. Des stages, qui sont essentiels pour appliquer avec succès les acquis de l'apprentissage théorique, sont inclus dans les étapes ci-dessous.

Outils pédagogiques :

- Outil 30 : Conseils pour le jeu de l'aveugle et de son guide
- Outil 31 : Diapositives sur les prérequis pour un formateur en andragogie
- Outil 32 : Quizz sur les prérequis du formateur
- Outil 33 : Quizz pour évaluer les connaissances des participants sur l'approche 3B/4D
- Outil 34 : Tableaux Excel pour le baromètre de la cohésion sociale
- Outil 35 : Étapes de formation sous la forme d'un puzzle
- Outil 36 : Résumé des différentes étapes de la formation
- Outil 37 : Diapositives sur les modules de formation à la cohésion sociale
- Outil 38 : Version préliminaire d'une fiche pédagogique
- Outil 39 : Exemple de programme pour la formation des formateurs
- Outil 40 : Verbes proposés pour définir des objectifs andragogiques.
- Exemple de fiche d'évaluation d'une séance de formation

Résultats attendus : À la fin de ce module, les participants seront capable de :

- faciliter dese formation à la cohésion sociale en application de l'approche 3B/4D.

Durée approximative : Cinq jours

Progression :

- Commencer la séance en renforçant la confiance entre les participants.
- Recréer un environnement favorable à la communication active en disposant les chaises dans la salle de façon à encourager les interactions et en souhaitant la bienvenue aux participants dès leur arrivée (30 min).
 - S'inspirer des introductions aux chapitres 1 et 3.

- S'assurer que les participants ne sont pas assis exclusivement selon leurs groupes sociaux ou par affinité de sexe.
- Rappeler quelle est la raison d'être de la formation des formateurs, son but, ses objectifs et la méthode qui sera suivie.
- Proposer, examiner et adopter un programme pour la séance.
- Renforcer les connaissances mutuelles des participants (45 min).
 - Organiser une introduction active des participants en s'inspirant si possible des exercices de découverte mutuelle des chapitres 1 et 2.
 - Demander aux participants de réfléchir individuellement, puis en groupe de table sur les questions suivantes :
 - Pourquoi avez-vous été choisi pour participer à cette formation de formateurs en cohésion sociale ?
 - Qu'attend-on de vous ?
 - Demander à chaque table de :
 - se mettre d'accord sur trois ou quatre raisons et sur trois ou quatre attentes prioritaires.
 - Les écrire au tableau.
 - Procéder à la mise en commun en plénière.
 - Exploiter les échanges en plénière pour :
 - renforcer la conscience de l'importance du rôle du formateur en cohésion sociale (par exemple en rappelant les principaux enseignements tirés du jeu de la protection des œufs).
 - Expliquer que la formation des formateurs se veut un cadre de renforcement mutuel des capacités pour répondre aux attentes des groupes qui les ont mandatés à cet effet.
 - Insister sur la nécessité pour tous les participants de collaborer et de partager les savoirs de manière ouverte et efficace afin d'élaborer et d'appliquer des stratégies appropriées pour rétablir ou renforcer durablement la cohésion sociale.
- Développer une vision commune du formateur idéal à la cohésion sociale.
- Introduire la séance en jouant au jeu de l'aveugle et de son guide⁵³.
 - Préalable (10 min)
 - Demander aux participants de se mettre deux par deux, de préférence avec quelqu'un n'appartenant pas à leur groupe démographique.

53 Voir l'outil 30 : Conseils pour le jeu de l'aveugle et de son guide.

- Expliquer la règle du jeu et organiser un jeu de rôles, de préférence dehors (30 min).
 - La personne qui a les yeux bandés accepte de se laisser guider par une autre personne.
 - Au cours de la marche, la personne avec les yeux bandés partage une bonne expérience de formation à laquelle elle a participé dans le passé, en soulignant le rôle positif du formateur.
 - Après un court instant, inverser les rôles.
- Analyse du jeu pour mettre en évidence les principaux traits caractéristiques du formateur (30 min).
 - À la fin du jeu, les participants retournent dans la salle et rejoignent leur groupe pour partager :
 - leurs observations sur le jeu.
 - ce qu'ils ont pensé des qualités des formateurs dont ils ont discuté à deux.
 - Demander à chaque table de partager en plénière ses observations et sa liste des principaux traits du formateur modèle (20 min).
- Portrait du formateur modèle en cohésion sociale (45 min).
 - Demander aux participants de comparer leurs descriptions du formateur modèle avec la présentation sur les prérequis du formateur modèle.
 - Faire une brève présentation sur les qualités et les aptitudes requises du formateur en cohésion sociale⁵⁴.
 - Ouvrir les débats en plénière pour que les participants « s'approprient » la présentation.
 - Demander à chaque groupe de réviser sa liste des traits caractéristiques du formateur idéal en intégrant les résultats de la présentation, puis de « peindre le portrait » du formateur idéal en cohésion sociale. À des fins créatives, cet exercice peut prendre la forme d'un court texte ou d'un dessin.
 - Mise en commun des portraits.
- Renforcer la compréhension des participants sur les qualités du formateur modèle en cohésion sociale avec un quizz sur les prérequis du formateur en cohésion sociale⁵⁵ (30 min).
- Renforcer la compréhension de la méthodologie des 3B/4D pour la formation à la cohésion sociale.
 - Distribuer un quizz⁵⁶ pour évaluer le niveau de compréhension des participants de la méthodologie des 3B/4D (45 min).
 - Travail individuel et en groupe
 - Distribuer le quizz et demander aux participants de le remplir individuellement.
 - Demander aux membres de chaque table de discuter et se mettre d'accord sur les réponses.

54 Voir l'outil 31 : Diapositives PowerPoint sur les prérequis pour un formateur en andragogie.

55 Voir l'outil 32 : Jeu-questionnaire sur les prérequis du formateur.

56 Voir l'outil 33 : Jeu-questionnaire pour évaluer les connaissances des participants sur l'approche 3B/4D.

- Travail en plénière
 - Se mettre d'accord sur un principe de vote pour exprimer le consensus du groupe.
 - Projeter le quizz en PowerPoint et laisser les groupes proposer leurs réponses.
 - Demander aux groupes de justifier leurs réponses.
- S'assurer de la maîtrise de la méthodologie 3B/4D (45 min).
 - Option 1 : Si la majorité des participants montre une bonne connaissance de l'approche, conclure cette partie de la formation et passer au sujet suivant.
 - Option 2 : Si la majorité des participants montre une connaissance encore limitée de l'approche, faire preuve de créativité pour revoir le module 2 avec les participants.⁵⁷
- Améliorer la maîtrise du concept de cohésion sociale (45 min).
 - Introduire la séance en demandant aux participants de réfléchir ensemble et d'expliquer ce qu'est la cohésion sociale.
 - Expliquer la dynamique notionnelle de la cohésion sociale.
 - Utiliser le quizz sur la compréhension du concept de cohésion sociale.⁵⁸
 - Distribuer le jeu-questionnaire.
 - Commenter l'exercice afin d'harmoniser les diverses définitions de la cohésion sociale.
 - Rappeler aux participants la présentation diapositive sur la dynamique notionnelle de la cohésion sociale.⁵⁹
 - Discuter en plénière les questions des participants.
- Améliorer la maîtrise des outils d'analyse de la cohésion sociale.
 - Appropriation des principales dimensions de la cohésion sociale (90 min)
 - Brève présentation d'introduction avec :
 - Diapositives sur la cohésion sociale⁶⁰.
 - Indicateurs pour évaluer les dimensions socioculturelles, économiques et politiques de la cohésion sociale⁶¹.
 - Mini-discussion autour des trois dimensions de la cohésion sociale (socioculturelle, économique et politique).
 - Préparation de la mini-discussion
 - Diviser les participants en trois groupes et donner à chaque groupe une dimension avec des indicateurs sur la façon de l'évaluer.
 - Demander à chaque groupe de travail d'élaborer un argumentaire montrant comment et pourquoi leur dimension est essentielle pour assurer la cohésion sociale.

57 Voir l'outil 5 : L'approche 3B/4D de la cohésion sociale.

58 Voir l'outil 16 : Jeu-questionnaire sur la compréhension de la cohésion sociale.

59 Voir l'outil 15 : Diapositives PowerPoint sur la dynamique notionnelle de la cohésion sociale.

60 Idem.

61 Voir l'outil 17 : Grille d'évaluation du degré de cohésion sociale.

- Demander à chaque groupe de travail de choisir un représentant pour une table ronde dont l'objectif sera de déterminer quelle dimension est la plus importante pour renforcer la cohésion sociale.
- Débat
 - Demander aux représentants de présenter leur argumentaire à tour de rôle.
 - À la fin de la présentation, les participants posent des questions aux représentants, qui peuvent demander l'aide des membres de leur groupe.
 - À la fin des échanges, demander aux représentants de classer les dimensions par ordre de priorité croissant. Demander aux participants d'aider à évaluer et modifier le classement.
- Développer un baromètre de la cohésion sociale
 - Modifier et adopter la grille d'évaluation de la cohésion sociale.
 - Introduction (20 min)
 - Brève présentation de la grille d'évaluation de la cohésion sociale ⁶²
 - Questions et réponses sur la présentation en plénière
 - Harmonisation de la grille d'évaluation de la cohésion sociale (45 min).
 - Distribuer une version préliminaire de la grille d'évaluation de la cohésion sociale.
 - Projeter la version préliminaire de la grille d'évaluation de la cohésion sociale et inclure les modifications proposées par le groupe pour lesquelles il existe un consensus.
 - Évaluer comment le groupe perçoit la cohésion sociale, à l'aide de la version révisée de la grille d'évaluation de la cohésion sociale (60 min).
 - Demander aux participants de remplir le questionnaire individuellement.
 - Demander à des représentants des tables différentes de former un comité, en regroupant les réponses sous la supervision du formateur.
 - En plénière :
 - Présenter les données affichées dans des tableaux Excel en utilisant les données du baromètre de la cohésion sociale)⁶³.
 - Projeter les graphiques à barres correspondants qui représentent les données.
 - Discuter du processus en plénière, en veillant à ce que les participants comprennent les étapes qu'implique le développement des baromètres.
- Décrire les étapes du processus de formation à la cohésion sociale (60 min).
 - Jouer au jeu du puzzle sur les principales étapes du processus.

62 Idem

63 Voir l'outil 34 : Tableaux Excel pour le baromètre de la cohésion sociale.

- Donner à chaque table un paquet contenant les différentes étapes d'un processus de formation (les étapes sont toutes mélangées et dans aucun ordre particulier).⁶⁴
- Demander à chaque table de réorganiser les étapes dans l'ordre le plus logique pour une séance de formation.
- Arrêter l'exercice dès qu'une équipe signale qu'elle a mis les étapes dans l'ordre.
- Analyse du jeu en plénière.
 - Le formateur propose un ordre idéal pour les étapes de la formation et explique sa logique⁶⁵ — par exemple, un ordre logique peut être : préparer, conduire, puis évaluer une séance de formation.
 - Demander à chaque table de comparer l'ordre proposé avec leur propre classement.
 - Inviter la discussion autour de chaque étape pour mettre en évidence son importance.
- Simuler l'animation d'un module de formation à la cohésion sociale.
 - Améliorer la maîtrise des modules de formation à la cohésion sociale (30 min).
 - Présenter les modules⁶⁶.
 - Demander aux participants d'examiner à leur table la pertinence des modules, compte tenu du contexte dans lequel ils seront appliqués.
 - En plénière, examiner la pertinence des modules.
 - Rafraîchir la mémoire des participants sur la création d'un guide de formation (30 min).
 - Présenter la version préliminaire d'un modèle de guide de formation⁶⁷.
 - La distribuer aux participants et leur demander de la modifier au sein de leurs groupes.
 - Examiner les modifications en plénière et adopter une version finale du modèle.
 - Aider les participants à se préparer à enseigner un module (180 min).
 - Organiser des groupes de travail en fonction du nombre des modules ou du temps qui sera réservé à la pratique.
 - Confier à chaque groupe un module et les outils pédagogiques y afférents.
 - Donner du temps pour que chaque groupe, sur le modèle de la fiche pédagogique, se prépare à enseigner son module.
 - Organiser des travaux pratiques d'enseignement (12 heures à raison d'une heure par module de 1 à 12).
 - Chaque groupe présente son module aux autres stagiaires comme si ces derniers étaient les participants d'un groupe identitaire à un atelier sur la cohésion sociale.

64 Voir l'outil 35 : Étapes de formation sous la forme d'un puzzle.

65 Voir l'outil 36 : Résumé des différentes étapes de la formation.

66 Voir l'outil 37 : Diapositives sur les modules de formation à la cohésion sociale.

67 Voir l'outil 38 : Version préliminaire d'une fiche pédagogique.

- À la fin de chaque présentation :
 - Les participants évaluent la conduite des présentations, sur la forme et le fond.
 - Le formateur revient sur les points forts et les insuffisances et apporte les précisions nécessaires pour bien enseigner les modules.
- Élaborer un plan de mise en œuvre et de suivi de la formation des formateurs (45 min).
 - Demander aux participants de se mettre deux par deux.
 - Demander à chaque paire de proposer des activités de suivi de la formation.
 - Au signal du formateur, chaque paire se joint à une autre et ce nouveau groupe de quatre personnes se met d'accord sur trois actions prioritaires et les écrit chacune sur une fiche.
 - Trier les fiches en plénière et se mettre d'accord sur :
 - les principales actions à mener
 - la version préliminaire d'un plan d'action
 - la proposition d'un plan de suivi
- Évaluer la formation des formateurs (15 min).
 - Distribuer la fiche d'évaluation⁶⁸ et demander à chacun de la remplir.
 - Ramasser les fiches.
 - Dépouiller les résultats et les insérer dans le rapport final de la formation des formateurs.

Notes à l'usage du formateur :

- Un exemple de programme pour une formation des formateurs⁶⁹ appliqué en Centrafrique est inclus dans la boîte à outils en guise de source d'inspiration.
- Au cours de cette séance de formation, s'efforcer de prêcher par l'exemple en appliquant soi-même les méthodes et les techniques d'une approche andragogique et en maintenant une dynamique participative du début à la fin.
- Pendant les discussions, jouer le rôle d'un stagiaire participant activement pour apporter les précisions nécessaires à une bonne maîtrise de la démarche pédagogique et des notions clés.
- Orienter les discussions vers l'émergence d'un consensus autour des idées maîtresses à retenir et, au besoin, les traduire en propositions simples pour que les participants les retiennent.
- Insister sur l'importance de chacune des étapes de la formation et sur la formulation des objectifs pédagogiques en offrant des exemples de verbes utiles⁷⁰.

68 Voir l'outil 25 : Suggestion d'un cadre d'évaluation pour un atelier sur la cohésion sociale.

69 Voir l'outil 39 : Exemple de programme pour la formation des formateurs.

70 Voir l'outil 40 : Verbes proposés pour définir des objectifs andragogiques.

Module 14 : Mettre en œuvre des projets connecteurs

Raison d'être : Le présent module montre aux participants comment jeter des ponts entre les communautés affectées grâce à des activités reposant sur l'intérêt mutuel. Les participants appliqueront les enseignements tirés de la formation et apprendront comment engager le dialogue avec les populations et les communautés qui sont en conflit, en les aidant à imaginer, concevoir et mettre en œuvre, conjointement, des projets qui créent des liens entre les communautés et entre les citoyens et l'État⁷¹.

Outils pédagogiques :

- Outil 41 : Exemples de projets connecteurs
- Outil 13 : Exemples illustrant l'importance du rêve
- Outil 42 : Diapositives sur « Pourquoi analyser le conflit ? »
- Outil 43 : Diapositives sur les trois P
- Outil 44 : Diapositives sur les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces (analyse FFPM)
- Outil 45 : Qu'est-ce qu'un connecteur ?
- Outil 46 : Principales articulations et contenu d'une note conceptuelle
- Outil 47 : Cycle de vie d'un projet

Résultats attendus : À la fin de ce module, les participants :

- connaîtront les questions clés associées à la conception, à la mise en œuvre et au suivi des projets connecteurs.
- sauront quand ils doivent mobiliser les acteurs ayant l'expertise appropriée pour répondre aux exigences d'un projet particulier.
- seront au fait de la dynamique de la cohésion sociale qui entoure les projets connecteurs.

Durée approximative : 10 h 15 (environ deux jours)

Progression :

- Comprendre les projets connecteurs (90 min).
 - Introduire la séance avec une étude de cas d'un projet connecteur.⁷²
 - Diviser les participants en groupes de quatre à six personnes.
 - Distribuer l'étude de cas, ainsi qu'un questionnaire pour susciter la discussion sur :
 - l'objet et la conception du projet connecteur
 - le processus de développement et de mise en œuvre

71 À l'issue des ateliers sur la cohésion sociale menés en Centrafrique, les participants ont soulevé une question fréquemment posée : « Et maintenant, que faire ? Comment puis-je agir personnellement pour panser les plaies et réduire les fractures religieuses, sociales, etc. ? » Les projets connecteurs répondent à ce besoin.

72 Voir l'outil 41 : Exemples de projets connecteurs.

- les participants
- la contribution au renforcement de la cohésion sociale
- Organiser la réflexion en groupe, suivie d'une mise en commun en plénière.
- Analyser l'étude de cas pour déterminer :
 - si le projet connecteur a bien atteint les fins prévues.
 - comment les divers éléments du projet ont contribué ou nui aux fins prévues.
- apprendre à développer un projet connecteur pour rétablir la cohésion sociale (90 min).
 - Développer une vision pour guider le projet connecteur.
 - Rappeler l'importance d'un rêve traduit en une vision quand on développe un projet.
 - Réfléchir sur l'importance de la vision.
 - Distribuer les exemples illustrant l'importance du rêve⁷³.
 - Demander aux participants de commenter les exemples avec les membres de leur groupe et de les illustrer par des exemples tirés de leur expérience.
 - Renforcer une vision harmonisée de la cohésion sociale.
 - Demander aux participants de réfléchir avec les membres de leur groupe sur :
 - le processus de développement de la vision de la cohésion sociale lors de leur formation initiale.
 - la vision de la cohésion sociale issue de leur précédente séance de formation.
 - Conduire un processus d'harmonisation des visions en s'inspirant du module 9 du chapitre 3.
 - Compréhension approfondie de la dynamique du conflit nuisant à la cohésion sociale (120 min).
 - Souligner l'importance d'une bonne compréhension de la dynamique du conflit.
 - Réfléchir ensemble sur la perception des participants par rapport à l'importance de l'analyse du conflit.
 - Expliquer brièvement les raisons justifiant une analyse du conflit⁷⁴ dans le cadre de l'action pour la cohésion sociale.
 - Ouvrir la discussion en plénière pour renforcer l'adhésion des participants à une analyse rigoureuse de la dynamique de leur conflit.
 - Renforcer la capacité d'analyse de la dynamique des conflits.
 - Présenter brièvement les multiples méthodes d'analyse et souligner la nécessité de bien la choisir.
 - Présenter l'outil d'analyse des conflits par le recours aux trois P aux participants.

73 Voir l'outil 13 : Exemples illustrant l'importance du rêve.

74 Voir l'outil 42 : Diapositives PowerPoint sur « Pourquoi analyser le conflit ? »

- Comprendre les trois P⁷⁵.
 - Présenter les trois P et les principaux concepts qui seront utilisés (voir la fiche dans l'outil d'analyse du conflit).
 - Distribuer un document sur les trois P.
 - Demander aux participants d'en discuter la pertinence dans leur groupe.
 - Entamer une discussion sur une bonne compréhension des trois P.
- Faire l'expérience des trois P.
 - Repartir les participants en trois groupes selon l'importance qu'ils manifestent pour l'un ou l'autre P. Les participants décident eux-mêmes de rejoindre l'un des trois groupes.
 - Demander à chaque groupe de :
 - Discuter de la dynamique de leur conflit en cours (ou récent).
 - Répondre aux questions concernant leur P (voir le questionnaire dans l'outil d'analyse des conflits).
 - Traduire leurs réponses sous la forme d'un diagramme ou d'un dessin, qu'ils partageront avec les autres participants.
 - Mise en commun en plénière (suggestion : « galerie d'exposition »).
 - Chaque groupe affiche au mur le résultat de ses réflexions
 - Les participants circulent dans la salle, ils observent les résultats, en discutent et, si possible, y font des ajouts.
- Identification des forces, des faiblesses, des opportunités et des Contraintes (FFOC) concernant l'action pour la cohésion sociale (45 min).
 - Présenter le tableau FFOC aux participants⁷⁶.
 - Présenter le tableau et définir les concepts.
 - Discuter du tableau en plénière.
 - Conduire une analyse FFOC communautaire sur la cohésion sociale.
 - Diviser les participants en quatre groupes.
 - Donner à chaque groupe une dimension de l'analyse.
 - Demander à chaque groupe de recenser tous les éléments qui correspondent à la dimension qui leur a été attribuée.
 - Au signal du formateur, chaque groupe circule dans la salle pour observer le travail des autres groupes et ajouter de nouvelles idées.
 - Quand tous les groupes ont fait le tour des quatre éléments de l'analyse, les résultats sont présentés en plénière pour validation.

75 Voir l'outil 43 : Diapositives PowerPoint sur les trois P.

76 Voir l'outil 44 : Diapositives PowerPoint sur les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces (analyse FFPM).

- Élaborer un projet connecteur.
 - Comprendre ce qu'est un connecteur.
 - Partager l'outil décrivant un connecteur⁷⁷ avec les participants
 - Demander aux participants de déterminer ce qui pourrait être un connecteur dans leur communauté.
 - Consolider et classer en plénière les connecteurs identifiés.
 - Découvrir l'expérience des projets connecteurs que possèdent les participants (30 min).
 - Demander aux participants de partager dans leurs groupes un exemple de leur expérience avec un projet connecteur.
 - Demander à chaque table de choisir un exemple à partager en plénière.
 - Donner à plusieurs groupes la possibilité de présenter leurs exemples.
 - Identifier quelques idées de projets connecteurs (90 min).
 - Réfléchir à des idées pour des projets connecteurs potentiels.
 - Rappeler aux participants leur vision pour la cohésion sociale dans leur pays.
 - Demander à chaque participant d'écrire sur un papillon adhésif un projet connecteur qui semble parfaitement adapté au rétablissement de la cohésion sociale dans leur communauté ou leur pays.
 - Placer tous les papillons sur une table, et demander à une équipe de les regrouper selon leurs similitudes.
 - Sélectionner les idées de projets possibles.
 - Après le regroupement, les participants se mettent d'accord sur les idées principales.
 - Procéder à un vote pondéré pour choisir les trois ou quatre idées prioritaires.
 - Élaborer une note conceptuelle.
 - Présenter, sous forme de tableau, les principales articulations d'une note conceptuelle⁷⁸.
 - Répartir les participants en groupes selon le nombre d'idées prioritaires retenues.
 - Distribuer le tableau à tous les participants et demander à chaque groupe de le remplir en s'inspirant de la vision, des éléments de l'analyse de la dynamique du conflit et de l'analyse FFOC.
 - Organiser la mise en commun en plénière. Engager une brève discussion après chaque présentation.
 - Envisager l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi d'un projet connecteur.

77 Voir l'outil 45 : Qu'est-ce qu'un connecteur ?

78 Voir l'outil 46 : Principales articulations et contenu d'une note conceptuelle.

- Introduire le cycle de vie d'un projet par une réflexion en plénière⁷⁹.
 - Projeter le diagramme du cycle de vie d'un projet.
 - Mener une discussion sur le cycle de vie jusqu'à ce que les participants l'aient bien compris.
- Renforcer la collaboration pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des projets connecteurs pour la cohésion sociale (60 min).
 - Option 1 : Développer l'amitié.
 - Demander aux participants de se mettre par deux en choisissant un ami appartenant à un groupe d'identité différent du leur.
 - Demander à chaque paire de :
 - réfléchir individuellement :
 - aux engagements personnels
 - à un projet connecteur qu'ils souhaitent développer et mettre en œuvre
 - Partager avec leur partenaire :
 - leur idée de projet
 - les autres acteurs qu'ils aimeraient voir participer
 - une date de départ possible pour le processus
 - Se mettre d'accord avec son ami sur une périodicité de mise à jour sur les progrès réalisés dans le processus.
 - Créer une charte de l'amitié traduisant les résultats de leurs échanges.
 - Option 2 : Élaborer un cadre de collaboration pour transcrire les idées de projet connecteur prioritaires.
 - Regrouper les participants en fonction de leur intérêt à participer à l'une des idées de projet connecteur prioritaires retenues.
 - Demander à chaque groupe de :
 - planifier le processus de développement de leur projet.
 - définir un rôle pour chacun.
 - identifier les autres acteurs qu'il entend engager.
 - se mettre d'accord sur une périodicité de suivi.
 - traduire leurs résultats dans un tableau.
- Mise en commun en plénière (30 min).
 - Pour l'option 1 :
 - Chaque paire lit sa « charte d'amitié ».

⁷⁹ Voir l'outil 47 : Cycle de vie d'un projet.

- Pour l'option 2 :
 - Soumettre le tableau à l'approbation des autres participants.
 - Inclure les commentaires et les suggestions de l'ensemble des participants.

Notes à l'usage du formateur :

- Si un groupe a du mal à se mettre d'accord, souligner que même ces désaccords peuvent être instructifs pour comprendre un conflit et qu'ils peuvent simplement faire état de leurs divergences d'opinions dans leurs rapports ou les diagrammes.
- S'assurer que les participants ont acquis la capacité d'identifier les tenants et les aboutissants du conflit afin d'approcher de manière stratégique le rétablissement de la cohésion sociale.
- S'agissant des idées de projets connecteurs, conseiller aux participants de se reporter à leur vision pour la cohésion sociale ainsi qu'à leurs analyses antérieures du conflit et de l'analyse FFOC communautaire pour examiner les projets qui correspondent le plus à ces résultats.
- Éviter de susciter une attente relative à l'octroi des ressources pour la mise en œuvre des idées de projet connecteurs identifiés. Insister sur une planification inclusive et une large mobilisation des ressources locales. La mise en œuvre exigera une certaine créativité et l'identification de personnes influentes et de capacités locales pour la cohésion sociale.

Module 15 : Mobiliser les leaders

Raison d'être : Margaret Mead a dit que le changement social dépend en grande partie de l'action d'un petit nombre de personnes formées et engagées et qui ont l'influence nécessaire pour faire avancer leurs idées. Les dirigeants confessionnels peuvent être très utiles à cet égard. À moins qu'ils ne soient des parties au conflit, les communautés les considèrent généralement comme impartiaux, rationnels et animés par des valeurs. À Mindanao et en Centrafrique, CRS a constaté qu'il était indispensable d'impliquer les dirigeants religieux et traditionnels pour assurer la cohésion sociale.

Le présent module vise à renforcer les capacités stratégiques des participants afin qu'ils puissent s'assurer le soutien des dirigeants pour avoir accès aux structures et systèmes, les influencer en vue de renforcer la cohésion sociale. Il s'inspire des principes et stratégies du plaidoyer et puise dans l'expérience acquise en RCA durant les restitutions des séances de formation et les journées de réflexion au bénéfice des hauts responsables politiques et des dirigeants communautaires.

Outils pédagogiques :

- Outil 48 : Quizz sur le plaidoyer
- Outil 49 : Comment CRS définit-il le plaidoyer en faveur de la justice sociale et la solidarité ?
- Outil 50 : Étude de cas en République centrafricaine
- Outil 51 : Exemple d'une vidéo informative
- Outil 52 : Exemple d'utilisation des médias s'appuyant sur l'expérience acquise en République centrafricaine
- Outil 53 : Exemple de restitution
- Outil 55 : Liens vers des exemples de réussite sur la cohésion sociale en République centrafricaine
- Outil 56 : Témoignage d'« Une journée de réflexion sur la cohésion sociale »
- Outil 57 : Guide pour animer « Une journée de réflexion sur la cohésion sociale »

Durée approximative : 9 h 45

Résultat attendu : À la fin de ce module, les participants auront :

- constitué une équipe de personnes formées et attachées à reformer l'axe vertical de la cohésion sociale.

Progression :

- Développer une vision partagée du plaidoyer.
 - Identification des caractéristiques d'un bon plaidoyer (60 min).
 - Organiser les participants en petits groupes de travail.
 - Inviter les membres de chaque groupe à :
 - partager chacun une expérience réussie (personnelle ou non) de mobilisation des leaders sociaux.
 - mettre en évidence les éléments qui ont contribué à la réussite de ces expériences.
 - écrire ces éléments sur une feuille de papier et l'afficher au mur.
 - Consolider les éléments descriptifs du plaidoyer.
 - Demander aux participants d'aller voir les tableaux des autres groupes en relevant les similitudes.
 - Discuter des similitudes. Quand le groupe est d'accord sur un élément, en prendre note.
- Renforcer l'appropriation de la notion de plaidoyer par un Quizz⁸⁰ (45 min).
 - Distribuer le quizz.
 - Demander aux participants de remplir le quizz individuellement, de comparer leurs réponses et de se mettre d'accord à leur table.
 - Projeter les diapositives des questions.
 - Après chaque question, ouvrir la discussion sur les réponses des groupes.
 - Apporter les précisions nécessaires au cours des échanges. S'inspirer de la définition que donne CRS du plaidoyer pour la justice sociale⁸¹.
- Décrire les principales articulations du plaidoyer (90 min).
 - Étude de cas sur le plaidoyer en faveur de la cohésion sociale⁸².
 - Distribuer les études de cas.
 - Créer des groupes en fonction du nombre de cas disponibles ou des questions formulées.
 - Demander à chaque groupe d'étudier le cas pour :
 - relever les principales étapes de la mobilisation.
 - s'inspirer des travaux précédents pour proposer les étapes manquantes.
 - Organiser la mise en commun en plénière.
 - Demander à chaque groupe de présenter ses résultats selon le cadre suivant :
 - Résumer le cas étudié.

80 Voir l'outil 48 : Jeu-questionnaire sur le plaidoyer.

81 Voir l'outil 49 : Comment CRS définit-il le plaidoyer en faveur de la justice sociale et la solidarité ?

82 Voir l'outil 50 : Étude de cas en République centrafricaine. N.B. Selon l'expérience des participants et le contexte, le formateur peut recourir à d'autres études de cas propres au milieu.

- Identifier les principales articulations du plaidoyer.
- Suggérer comment le cas aurait pu être amélioré.
- Conclure la mise en commun en plénière par une synthèse sur les principales articulations du plaidoyer⁸³.
 - Faire la présentation de la synthèse en y intégrant si possible les nouveaux éléments descriptifs qui ont fait l'unanimité en plénière.
- Restitution d'une séance de formation à la cohésion sociale comme moyen d'influence (90 min).
 - Présentation d'une vidéo⁸⁴, d'un rapport ou d'un article sur une restitution de formation sur la cohésion sociale⁸⁵
 - Exercice pratique pour identifier les facteurs d'influence
 - Distribuer les rapports aux participants et les répartir en deux ou quatre groupes, selon leur nombre.
 - Demander qu'au moins deux groupes examinent le même document en se laissant guider par les questions suivantes :
 - Qui a été influencé ?
 - Quels sont les quatre enseignements principaux que vous avez tirés de votre cas par rapport à la mobilisation des leaders ?
 - Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?
 - Qu'auriez-vous fait autrement pour influencer davantage sur les leaders ?
 - Consolider les réponses.
 - Demander aux groupes qui ont traité le même document de se mettre ensemble pour harmoniser leurs réponses et préparer un rapport unique à présenter à l'assemblée.
 - Organiser la mise en commun sous la forme d'une mini-conférence ayant pour orateurs les porte-parole du grand groupe.
 - Clôturer la séance par une brève présentation sur les conclusions de la restitution⁸⁶, suivi d'un dernier échange en plénière.
- Animation d'une journée de réflexion sur la cohésion sociale comme moyen d'influence (120 min).
 - Utiliser des photos pour comprendre une journée de réflexion⁸⁷ sur la cohésion sociale.
 - Introduction
 - Projeter une dizaine de photographies numérotées tirées des journées de réflexion sur la cohésion sociale (en RCA).

83 Voir l'outil 51 : Principales articulations du plaidoyer.

84 Voir l'outil 52 : Exemple d'une vidéo informative.

85 Voir l'outil 53 : Exemple d'utilisation des médias s'appuyant sur l'expérience acquise en République centrafricaine.

86 Voir l'outil 54 : Exemple de restitution.

87 Voir l'outil 55 : Conseils pour créer un album photo pour l'atelier.

- Laisser défiler les photos en demandant à chaque participant de choisir le numéro d'une photo qui traduit pour lui une action d'influence réussie. Les participants écrivent ce numéro dans leur cahier.
- Demander aux participants de se regrouper en fonction du numéro choisi.
- Déterminer comment la journée de réflexion pour la cohésion sociale a influé sur les leaders.
 - Demander à chacun de partager avec les autres membres de son groupe les motivations de son choix.
 - Demander à chaque groupe de partir des motivations individuelles pour :
 - développer un argumentaire afin de convaincre les autres que leur photo traduit le mieux une action d'influence réussie.
 - Imaginer le scénario qui a conduit au résultat observé.
- Consolider les arguments en faveur de la journée de réflexion comme moyen d'influence.
 - Organiser la mise en commun en plénière sous la forme d'une mini-conférence.
 - Clôturer la conférence avec :
 - une histoire tirée d'une journée de réflexion sur la cohésion sociale mettant l'accent sur le processus de conversion personnelle ou la transformation observée dans le groupe⁸⁸.
 - Capitaliser sur le processus ci-dessus pour se mettre d'accord sur les facteurs de réussite et les principales difficultés.
 - Afficher dans la salle deux tableaux sur :
 - les facteurs favorables à une bonne journée de réflexion sur la cohésion sociale
 - les difficultés à surmonter pour réussir une journée de réflexion sur la cohésion sociale
 - Demander à chaque participant de partir de tous les travaux sur la journée de réflexion pour écrire autant d'éléments que possible, chacun sur un papillon adhésif.
 - Demander à chacun de coller ses papillons sur les tableaux correspondants.
 - Confier chaque tableau à un groupe de participants pour classer les idées ressorties.
 - Revenir en plénière et soumettre les recommandations aux participants pour modification et adoption.
- Visionnement d'une vidéo pour renforcer la capacité des participants à animer une journée de réflexion sur la cohésion sociale⁸⁹ avec les leaders (60 min).
 - Introduction

88 Voir l'outil 56 : Liens vers des exemples de réussite sur la cohésion sociale en République centrafricaine.

89 Voir l'outil 57 : Témoignage de « Une journée de réflexion sur la cohésion sociale ».

- Résumer l'histoire de la journée de réflexion sur laquelle porte la vidéo.
- Montrer la vidéo une ou deux fois.
- Analyse de la vidéo.
 - Mettre les participants deux par deux.
 - Donner à chaque paire la liste des difficultés relevées précédemment.
 - Demander à chaque paire de partager les enseignements tirés de la vidéo en insistant sur :
 - les facteurs d'influence
 - les effets de la journée de réflexion
 - les suggestions pour surmonter les difficultés
 - Demander à chaque paire d'en rejoindre une ou deux autres pour :
 - se mettre d'accord sur les principaux facteurs mis en évidence dans la discussion ci-dessus.
 - Écrire :
 - les réponses sur les facteurs et les effets (sur une grande feuille pour la mise en commun).
 - les suggestions pour surmonter les difficultés (chacune sur un papillon adhésif).
 - Organiser la restitution en plénière en demandant à chaque groupe de :
 - présenter les facteurs et les effets.
 - Afficher leurs suggestions pour surmonter les difficultés sous la difficulté correspondante.
 - Demander des commentaires en plénière sur les propositions pour surmonter les difficultés.
- Développer une vision commune d'une journée de réflexion sur la cohésion sociale (90 min).
 - Présenter brièvement les principales articulations d'une journée de réflexion, en s'inspirant du guide pour animer une journée de réflexion⁹⁰ :
 - La préparation d'une journée de réflexion
 - La conduite d'une journée de réflexion
 - Le suivi d'une journée de réflexion
 - Évaluation du guide pour l'animation d'une journée de réflexion.
 - Distribuer l'avant-projet du guide pour animer une journée de réflexion sur la cohésion sociale.

90 Voir l'outil 58 : Guide pour animer « Une journée de réflexion sur la cohésion sociale ».

- Répartir les participants en fonction du nombre d'objectifs retenus dans le guide.
Demander à chaque groupe d'examiner l'objectif qui lui a été assigné en insistant sur :
 - sa capacité à mobiliser les leaders en faveur de la cohésion sociale
 - les modifications possibles pour renforcer cette capacité
- Partager en plénière les fruits de la réflexion en groupe. Intégrer les modifications et adopter un guide sur lequel tout le monde puisse s'accorder.
- Planifier des activités d'influence (60 min).
 - Identification des groupes cibles.
 - Présenter une liste des leaders par catégories et demander aux participants de :
 - compléter la liste en ajoutant d'autres leaders non identifiés.
 - évaluer le degré d'influence que ces autres leaders pourraient avoir.
 - Présenter les réponses en plénière et se mettre d'accord sur :
 - une vision partagée du degré d'influence exercé par les différents leaders
 - une liste des principaux critères d'influence
 - trois groupes de leaders dont l'engagement pourrait faire avancer le processus de cohésion sociale
 - Activités expérimentales
 - Refondre les groupes de travail en fonction des catégories des leaders principaux.
 - Demander à chaque groupe de :
 - définir une action stratégique appropriée pour mobiliser la catégorie de leaders qui lui est confiée.
 - décrire les étapes de mise en œuvre de cette stratégie.
 - proposer un calendrier de mise en œuvre intégrant un plan de suivi.
 - Organiser la mise en commun en plénière sous la forme d'une galerie d'exposition.
 - Demander aux participants d'aller voir à tour de rôle les différents stands pour examiner le travail des autres participants, le modifier et l'adopter.
 - Chaque groupe propose des modifications à tour de rôle.
 - Adopter les modifications en plénière.

Notes à l'usage du formateur :

- S'assurer que les participants se sont approprié les principales étapes suivantes : élaboration d'une approche crédible et légitime du plaidoyer ; conception de la stratégie de plaidoyer ; mise en œuvre et suivi des actions convenues.
- Pendant tout le module, le formateur joue le rôle d'un modérateur en s'assurant que les participants comprennent qu'il est essentiel que la préparation du plaidoyer se fasse de manière participative. Insister sur l'importance de mener des discussions actives et sans exclusive, et d'assurer un suivi efficace des différentes approches.

Module 16 : Créer des alliances

Raison d'être : Selon un proverbe ouest-africain, « *un brin de balai ne balaie pas la maison* ». De même, une organisation ne peut contribuer, toute seule, à rétablir la cohésion sociale. Un réseau de personnes et d'organisations locales et internationales engagé «ees à œuvrer ensemble à la réalisation d'un objectif commun ont plus de chance de contribuer à un changement effectif et durable. Dans les situations violentes, il existe souvent un grand nombre d'acteurs sociaux agissant en faveur de la paix d'une manière ou d'une autre. En tissant des alliances avec ceux qui partagent des valeurs, des principes et des objectifs similaires, nous pouvons davantage contribuer au rétablissement de la cohésion sociale. Ce module examine comment nouer de telles alliances.

Outils pédagogiques :

- Outil 59 : Diapositives sur les fondements d'une alliance stratégique
- Outil 61 : Résumé du projet du Partenariat interconfessionnel pour la consolidation de la paix en République centrafricaine (CIPP) illustrant l'établissement d'alliances stratégiques pour faire progresser la cohésion sociale
- Outil 62 : Cycle de vie du partenariat

Durée approximative : 5 heures

Résultat attendu : À la fin de ce module, les participants auront :

- identifié un solide réseau de personnes et d'organisations travaillant ensemble en faveur de la cohésion sociale

Progression :

- Développer une vision partagée des caractéristiques d'une alliance stratégique (90 min).
 - Partage des expériences des participants sur ce qu'est une alliance stratégique.
 - Inviter les participants à partager leur expérience de l'établissement d'alliances stratégiques.
 - Demander aux participants de chaque groupe de décrire les principaux traits caractéristiques d'une alliance stratégique.
 - Enrichir l'expérience des participants avec :
 - une brève présentation sur les fondements d'une alliance stratégique⁹¹.
 - une série de questions-réponses pour approfondir la présentation.
 - Se mettre d'accord sur les traits caractéristiques d'une alliance stratégique en faveur de la cohésion sociale.
 - Demander à chaque table de réexaminer ses expériences et ses idées à la lumière de la présentation.
 - En plénière, partager les similitudes et les différences ressortant de la comparaison.
 - Se mettre d'accord sur les principaux éléments d'une alliance stratégique en faveur de la cohésion sociale.

⁹¹ Voir l'outil 59 : Fondements d'une alliance stratégique, ou l'outil 60 : Le partenariat selon CRS.

- Apprendre comment établir des alliances stratégiques en faveur de la cohésion sociale.
 - Étude de cas (60 min)
 - Introduire les deux études de cas⁹².
 - La plate-forme interreligieuse de la République centrafricaine
 - Le Consortium pour le projet CIPP en République centrafricaine
 - Répartir les participants en quatre groupes et confier une étude de cas à deux groupes et l'autre étude aux deux autres groupes.
 - Demander à chaque groupe d'étudier son cas en se laissant guider par le questionnaire qui l'accompagne (articuler le questionnaire sur le processus de mise en route d'une alliance).
 - Exploitation de l'étude de cas pour le renforcement des capacités en création d'alliances (60 min).
 - Demander aux groupes ayant examiné la même étude de cas de se réunir et de se mettre d'accord sur :
 - les principaux enseignements tirés de leur étude de cas
 - les processus et les conditions requises pour établir une alliance efficace
 - les principales difficultés susceptibles de gêner l'établissement d'alliances stratégiques en faveur de la cohésion sociale.
 - Organiser une plénière.
 - Inviter chaque groupe combiné à présenter les résultats de ses réflexions.
 - Faciliter la consolidation des défis identifiés.
 - Inviter les participants à formuler des recommandations pour créer et renforcer les alliances stratégiques.
 - Planifier des activités établissant des alliances stratégiques en faveur de la cohésion sociale (90 min).
 - Adopter un cadre pour la création d'alliances stratégiques en faveur de la cohésion sociale.
 - Capitaliser sur le cycle de vie du partenariat⁹³ et des travaux antérieurs pour développer un cadre pour la création des alliances.
 - Demander aux participants de modifier leurs avant-projets, d'abord en groupe, puis en plénière.
 - Animer un processus d'adoption du cadre par tous les participants.
 - Utiliser le cadre pour concevoir une stratégie visant à former une alliance.
 - Refondre les groupes en fonction des affinités sociales ou professionnelles.
 - Demander à chaque groupe de développer un plan de création d'une alliance stratégique en faveur de la cohésion sociale en s'inspirant du cadre adopté.
 - Procéder à la mise en commun en plénière.
 - Demander à chaque groupe d'expliquer son plan aux autres participants.

92 Voir l'outil 61 : Résumé du projet du CIPP illustrant l'établissement d'alliances stratégiques pour faire progresser la cohésion sociale.

93 Voir l'outil 62 : Cercle de vie du partenariat.

- Inviter les commentaires des autres groupes.
- Demander aux participants de s'engager à mettre en œuvre un des plans.
- Développer un plan pour suivre la mise en œuvre d'une stratégie d'alliances.

Notes à l'usage du formateur :

- Maintenir vivante la dynamique du groupe.
- Adapter les exemples d'étude de cas au contexte de la formation.



Postface

Ce guide est un instrument et une source d'inspiration s'adressant aux professionnels attachés à renouer les relations rompues, à dissiper la défiance, à apaiser la haine et à enrayer la violence. Il exige que chacun d'entre nous fasse preuve de créativité et sache s'adapter au contexte qui est le nôtre. Il reste ainsi ouvert à un enrichissement qui se fera, sous une forme que nous ne pouvons prévoir, par la mise en commun des idées, des expériences et de l'imagination de ses futurs utilisateurs et des participants aux ateliers.

À la fin de 2015, plus de 3 000 personnes avaient participé à des ateliers sur la cohésion sociale organisés par CRS en Centrafrique. Parmi ces participants, 35 ont été sélectionnés et formés comme formateurs. Lors d'une évaluation, nous avons été frappés par leur ingéniosité et leur esprit d'initiative. Par exemple, les formateurs avaient traduit en sango⁹⁴ les outils accompagnant le guide et adapté les exercices à la situation sur place. Dans un cas, le formateur avait demandé aux villageois de ramasser des brindilles et des branches pour faire un feu afin que la communauté comprenne bien les différentes étapes et la dynamique d'un conflit : la collecte du combustible, l'étincelle, la conflagration, les charbons ardents et les cendres.

Depuis deux ans et demi, j'ai été ému de constater que la grande majorité des personnes que nous avons formées s'est engagée à agir concrètement pour rétablir la cohésion sociale en Centrafrique. C'est le cas d'un ancien chef anti-balaka, qui, dans le 7^e arrondissement de Bangui, a mobilisé sa milice pour protéger des musulmans. En collaboration avec l'imam local, il a lancé un projet connecteur pour reconstruire la mosquée du quartier que ses combattants avaient endommagée, dégradée et pillée pendant la crise.

Lors des moments critiques en 2013 - 2015, des femmes catholiques, protestantes et musulmanes, en s'appuyant sur ce qu'elle avait appris dans les séances de formation à la cohésion sociale, ont organisé conjointement des ateliers de sensibilisation pour inculquer le calme et l'ordre dans leurs communautés ségréguées. Ce faisant, elles ont pris un risque considérable pour leur vie. Plusieurs comités et sous-comités de cohésion sociale se sont créés dans le nord-ouest de la Centrafrique, uniquement parce que quelques participants courageux avaient mis leur formation au service du bien de leur pays.

La lecture de ce guide nous permet de comprendre son contenu, mais c'est seulement en l'appliquant dans les situations de conflit qu'il suscite l'émotion et change les cœurs. L'approche appréciative nous incite à porter un regard différent sur les gens et les choses, dans une optique propice à la paix. Les trois B donnent lieu à un profond travail d'introspection sur soi, le groupe et la société. La combinaison des trois B et des quatre D jette les bases de la guérison, de la confiance, de l'harmonie et de la solidarité au niveau de la personne et de la communauté. C'est le principal enseignement que j'ai tiré et que j'aimerais partager avec vous. Je vous souhaite la paix dans votre action en faveur de la cohésion sociale et l'expérience de ses bénédictions.

— Jean-Baptiste Talla, Conseiller du CRS pour l'Édification la Justice et la Paix en Afrique

94 Sango : langue nationale de la Centrafrique.



Annexe : Boîte à outils

On trouvera une boîte à outils sur CD-ROM en annexe au présent guide. Elle contient les outils suivants, organisés par chapitre et module :

Introduction générale

- Outil 0 : Exemples de manières d'envisager la cohésion sociale

Chapitre 1 : Changer mon regard sur les gens et sur les choses

MODULE 1

- Outil 1 : Exemples de bans de ralliement inspirés par les bans de scouts
- Outil 2 : « Le Conte du pauvre et de l'or »

MODULE 2

- Outil 3 : Citations pour comprendre l'approche appréciative.
- Outil 4 : Expériences illustrant l'approche appréciative.
- Outil 5 : L'approche 3B/4D de la cohésion sociale.
- Outil 6 : Application du cadre des trois B dans la gestion du conflit foncier à Mindanao (Philippines)

MODULE 3

- Outil 7 : Image de l'antagonisme à la coopération
- Outil 8 : Comprendre la dynamique du conflit par la métaphore du feu
- Outil 9 : Quizz sur la compréhension de la dynamique du conflit

MODULE 4

- Outil 10 : Diapositives sur la prise d'engagements personnels
- Outil 11 : Diapositives sur les attitudes face aux conflits
- Outil 12 : Quizz sur la responsabilité personnelle

Chapitre 2 : Changer le regard de mon groupe sur les gens et sur les choses

MODULE 5

- Outil 13 : Exemples illustrant l'importance du rêve
- Outil 14 : Guide pour l'exercice de rêve de la cohésion sociale
- Outil 15 : Diapositives sur la dynamique notionnelle de la cohésion sociale

MODULE 6

- Outil 16 : Quizz sur la compréhension de la cohésion sociale
- Outil 17 : Grille d'évaluation du degré de cohésion sociale
- Outil 18 : Graphique affichant les résultats de l'évaluation du degré de cohésion sociale

MODULE 7

- Outil 19 : Guide sur le jeu de rôle introduisant les réponses au conflit
- Outil 20 : Diapositives sur l'éventail des réponses au conflit
- Outil 21 : Portrait du médiateur

MODULE 8

- Outil 22 : Guide sur le cercle de confiance
- Outil 23 : Instructions sur la méthode du Philip 6 x 6
- Outil 24 : Cadre de planification
- Outil 25 : Suggestion d'un cadre d'évaluation pour un atelier sur la cohésion sociale

Chapitre 3 : Rétablir la cohésion intergroupe (*Bridging*)

MODULE 9

- Outil 26 : L'histoire de la promenade des deux amis
- Outil 27 : Guide pour le jeu « protection des œufs »

MODULE 10

- Informations de référence pour les outils précédemment utilisés

MODULE 11

- Outil 28 : Guide du dialogue appréciatif

MODULE 12

- Outil 29 : Guide du vote pondéré

Chapitre 4 : Appliquer les enseignements tirés de la séance de formation

MODULE 13

- Outil 30 : Conseils pour le jeu de l'aveugle et de son guide.
- Outil 31 : Diapositives sur les prérequis pour un formateur en andragogie

ANNEXE : BOÎTE À OUTILS

- Outil 32 : Quizz sur les prérequis du formateur
- Outil 33 : Quizz pour évaluer les connaissances des participants sur l'approche 3B/4D
- Outil 34 : Tableaux Excel pour le baromètre de la cohésion sociale
- Outil 35 : Étapes de formation sous la forme d'un puzzle
- Outil 36 : Résumé des différentes étapes de la formation
- Outil 37 : Diapositives sur les modules de formation à la cohésion sociale
- Outil 38 : Version préliminaire d'une fiche pédagogique
- Outil 39 : Exemple de programme pour la formation des formateurs
- Outil 40 : Verbes proposés pour définir des objectifs andragogiques

MODULE 14

- Outil 41 : Exemples de projets connecteurs
- Outil 42 : Diapositives sur « Pourquoi analyser le conflit ? »
- Outil 43 : Diapositives sur les trois P
- Outil 44 : Diapositives sur les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces (analyse FFOC)
- Outil 45 : Qu'est-ce qu'un connecteur ?
- Outil 46 : Principales articulations et contenu d'une note conceptuelle
- Outil 47 : Cycle de vie d'un projet

MODULE 15

- Outil 48 : Quizz sur le plaidoyer
- Outil 49 : Comment CRS définit-il le plaidoyer en faveur de la justice sociale et la solidarité ?
- Outil 50 : Étude de cas en République centrafricaine
- Outil 51 : Principales articulations du plaidoyer
- Outil 52 : Exemple d'une vidéo informative
- Outil 53 : Exemple d'utilisation des médias s'appuyant sur l'expérience acquise en République centrafricaine
- Outil 54 : Exemple de restitution
- Outil 55 : Conseils pour créer un album photo pour l'atelier

ANNEXE : BOÎTE À OUTILS

- Outil 56 : Liens vers des exemples de réussite sur la cohésion sociale en République centrafricaine
- Outil 57 : Témoignage d'« Une journée de réflexion sur la cohésion sociale »
- Outil 58 : Guide pour animer « Une journée de réflexion sur la cohésion sociale »

MODULE 16

- Outil 59 : Diapositives sur les fondements d'une alliance stratégique
- Outil 60 : Le partenariat selon CRS
- Outil 61 : Résumé du projet du CIPP illustrant l'établissement d'alliances stratégiques pour faire progresser la cohésion sociale
- Outil 62 : Cercle de vie du partenariat

