

# Consolidation de la paix en pratique :

## un manuel destiné aux organiseurs communautaires

Enseignements tirés de l'expérience des militants  
de la paix en Afrique de l'Est



Publié par Turning the Tide Afrique de l'Est



**Je suis tout à fait conscient du fait que vous ne pouvez pas le faire seul. C'est un travail d'équipe. Lorsque vous le faites seul, vous courez le risque que, lorsque vous n'êtes plus là, personne d'autre ne le fasse.**

Wangari Maathai, militante kenyane pour la paix, les droits de l'homme et la protection de l'environnement, lauréate du prix Nobel de la paix

## **À propos de ce livret**

Les auteurs de ce manuel comprennent des artisans de la paix et des organisateurs communautaires du Rwanda, du Kenya et du Burundi composant un réseau, assistés de Tobias Wellner, qui a proposé de contribuer à la création et à la mise en forme.

De nombreux manuels et rapports sur la consolidation de la paix dans les pays africains proviennent de l'extérieur de nos communautés. Nous voulions que nos écrits reflètent directement nos expériences en tant que militants communautaires pour la paix. Nous souhaitons partager notre approche avec d'autres artisans de la paix confrontés à des défis similaires. Nous voulons célébrer le pouvoir de l'organisation communautaire et faciliter la participation des autres. Nous savons qu'il n'existe pas d'approche unique. Chaque stratégie de campagne et chaque processus de paix doivent être uniques pour s'adapter au contexte local et permettre aux communautés locales de se les approprier. Nous voulons aider les artisans de la paix du monde entier à bénéficier des enseignements que nous avons tirés au fur et à mesure des années.

Un grand nombre d'entre nous ont travaillé comme artisans de la paix pendant plus d'une décennie, et ont soutenu, ensemble, des centaines de campagnes menées avec succès et résolu des conflits violents.

Nous travaillons ensemble sur un programme de formation et d'accompagnement à la non-violence appelé Turning the Tide Afrique de l'Est. Grâce à ce programme, nous :

- formons des groupes communautaires locaux à des campagnes non violentes
- aidons les groupes qui ont suivi la formation à analyser les causes profondes, afin de permettre aux communautés de comprendre les problèmes qui, selon elles, les affectent le plus
- travaillons avec des groupes communautaires pour mener les campagnes non violentes auxquelles ils choisissent de se consacrer

- aidons les groupes à se mettre en relation avec d'autres afin de se soutenir et de partager leurs compétences
- soutenons les processus de médiation entre les parties en conflit et renforçons le dialogue intercommunautaire.

L'ensemble de notre travail est soutenu par nos sept principes de la non-violence :

- Soyez prêt à agir pour la justice sans céder ou imiter la violence.
- Respectez et soyez attentif aux besoins de toutes les personnes impliquées dans un conflit, y compris votre adversaire.
- Refusez de porter préjudice, de blesser ou d'humilier les personnes et les êtres vivants, et de nuire, d'endommager ou de dégrader la terre pour atteindre vos objectifs.
- Agissez en accord avec le but que vous cherchez à réaliser.
- Soyez prêt à supporter la souffrance sans l'infliger aux autres.
- Partez du principe que tout le monde est capable de changer et que personne n'a le monopole de la vérité.
- Reconnaissez l'importance de suivre une formation et de mettre en pratique pour que la pensée et le comportement non-violents fassent partie de votre vie quotidienne.

Le programme Turning the Tide Afrique de l'Est est mis en œuvre au Kenya par le Centre africain pour la non-violence et l'impact durable (**AfriNov**), au Rwanda par l'Église évangélique des amis du Rwanda (**EEAR**), et au Burundi par l'organisation locale Ministère de la Paix et de la Réconciliation sous la Croix (**Mi-PAREC**). Chacune de ces organisations reçoit l'aide de **Quakers in Britain** sous forme de soutien financier, programmatique et administratif.

Notre personnel est formé aux campagnes non violentes et à d'autres compétences en matière de consolidation de la paix, notamment la guérison des traumatismes, la médiation pour gérer les conflits, le soutien psychosocial et l'éducation à la paix. Nous utilisons nos vastes expériences communes pour aider les groupes à apporter le changement qu'ils souhaitent dans les communautés.

Nous utilisons une grande variété d'approches pour résoudre les causes profondes de la violence dans ses différentes formes, notamment, la formation, la médiation, la gestion des conflits, la mobilisation publique et le lobbying, mais parfois aussi la confrontation publique non violente

Nous pensons que le changement est mieux réalisé par l'association d'approches traditionnelles en matière de consolidation de la paix et d'approches comprenant des actions et des campagnes non-violentes.

Nous disposons de nombreuses années d'expérience et souhaitons partager avec vous les enseignements que nous avons tirés, mais aussi vous inviter à aller de l'avant afin que ce document s'enrichisse et atteigne de nombreuses personnes. Si vous le transmettez à d'autres, assurez-vous d'attribuer le mérite à ses créateurs assidus et de les mentionner.

Vous trouverez ci-dessous une page comprenant 17 questions différentes sur notre travail de consolidation de la paix.

## **Contributeurs**

### **Turning the Tide Rwanda, EEAR**

Daniel Nteziyaremye, Marthe Uwizeyimana, Laurent Baziki

### **Turning the Tide Kenya, AfriNov**

Benard Agona, Beatrice Atieno, Monicah Jepkosgei, Benson Khamasi, Walter Nyakinda

### **Turning the Tide Burundi, Mi-Parec**

Christine Kanehure, Aloys Ningabira

## **Concept et auteur**

### **Quakers in Britain**

Tobias Weller



# S

## Sommaire

À propos de ce livret	2
Que devons nous faire lorsque nous rassemblons des personnes pour agir en faveur du changement	6
Douze éléments à prendre en compte pour soutenir les militants pour la paix	9
Comment réunir deux groupes qui se considèrent comme des ennemis	11
Témoignage – Les jeunes des partis politiques opposés travaillent ensemble au Burundi	14
Comment garantir l'appropriation d'une campagne ou d'un projet par la communauté	15
Comment gérer des groupes qui ont des attentes élevées	17
Comment gérer les conflits au sein d'un groupe durant une campagne	19
Ce qu'il faut savoir lorsque l'on travaille avec des jeunes	21
Témoignage – Les clubs de jeunes pour la paix du Rwanda	23
Comment gérer les risques dans le cadre des campagnes communautaires	24
Ce qu'il faut prendre en compte lors de la planification d'une manifestation	26
Comment former des alliances avec les dirigeants et les détenteurs du pouvoir	28
Témoignage – La création de partenariats pour la paix à Kisumu	30
Comment inciter les dirigeants et les détenteurs du pouvoir à agir	31
Témoignage – Les jeunes de Nairobi manifestent pour réclamer des emplois	33
Quelques façons de créer un mouvement pour la paix	34
Avantages et risques de travailler en collaboration avec une autre organisation sur une campagne	36
Comment évaluer l'efficacité des campagnes locales ?	37
Comment financer de petites campagnes communautaires	39
Comment aider un groupe à devenir autonome	41
Témoignage – Semer des graines pour développer une organisation populaire au Kenya	42
De quelles manières les partenaires internationaux peuvent-ils apporter un soutien efficace aux actions locales pour la paix	43
En conclusion	44

### PDF interactif

Cliquez sur l'un des numéros de page ci-dessus pour accéder à la section que vous souhaitez.

Vous pouvez revenir à cette page en cliquant sur le cercle du pied de page.

Les triangles vous permettront de revenir à la page précédente ou d'avancer à la page suivante.

# 1

## **Que devons nous faire lorsque nous rassemblons des personnes pour agir en faveur du changement**

Le rassemblement des gens dans le but de créer et de favoriser le changement est notre principale mission. Ce n'est pas toujours facile. Les contextes peuvent être différents, mais une chose est universelle : le travail d'équipe. Voici une liste de points déterminants dont vous devez tenir compte avant de commencer à vous organiser pour le changement :

### **Mon aide est-elle nécessaire et bienvenue ?**

Avant de commencer à réfléchir aux stratégies pour rassembler les gens, il est vraiment important que vous vous demandiez s'ils veulent votre aide. Les gens veulent-ils mon / notre aide ? Ont-ils demandé mon / notre aide ? S'ils l'ont demandé, est-ce que je peux / nous pouvons la leur apporter ou y a-t-il d'autres personnes mieux placées pour les aider ? Est-ce que mon / notre intervention pourrait être potentiellement préjudiciable ?

### **Sachez ce que vous voulez réaliser et pourquoi**

Qui êtes-vous et pourquoi le rôle de rassembler les gens pour le changement vous a-t-il été attribué ? Quelle est votre motivation ? Il est important de connaître les réponses à ces questions, car vous ou votre organisation vous engagez dans le contexte dans lequel vous travaillez. Il vous faudra être capable de les communiquer clairement afin que les gens comprennent qui vous êtes et ce que vous voulez.

Si vous rassemblez les gens pour le changement, vous devez avoir une idée claire de ce que vous souhaitez changer. À quel niveau essayez-vous d'apporter le changement : sur le plan local, régional, national, ou l'ensemble ?

### **Ayez une idée précise des personnes que vous souhaitez réunir pour conduire le changement**

Avant de rassembler les gens, vous devez les comprendre : Quelle est leur histoire ? Quelles sont leurs peurs et quels sont leurs forces ? Dans quel contexte fonctionnent-ils ?

Bien que de nombreuses personnes soient conscientes qu'elles sont opprimées – par les structures de gouvernance, les normes culturelles, etc. – elles se sentent souvent démunies quant à exprimer leurs besoins. Les gens ont souvent peur de s'exprimer, car ils pensent qu'ils sont seuls à vivre ce problème. La seule façon de rassembler ces personnes consiste à leur faire prendre conscience que leur sentiment d'isolement contribue à l'existence même du problème auquel elles sont confrontées.

Certains groupes ou personnes ont peur de s'exprimer, car ils ont peut-être été témoins de la violence ou de l'oppression envers d'autres personnes qui ont exposé les problèmes dans le passé. Ils craignent que s'ils s'expriment, la même chose puisse leur arriver. Vous devez être conscients de ces peurs, les respecter et les écouter.

Les groupes peuvent s'attendre à ce qu'une autre personnes ou une organisation résolve leurs problèmes. Quelles sont ces attentes et sous quelle forme l'aide peut-elle être apportée ?

### **Organisez une formation sur le changement non-violent**

Vous pouvez offrir une formation à la non-violence afin que les personnes aient les connaissances nécessaires pour s'engager dans le changement.

Pendant la formation, informez les gens de leurs capacités et de leurs forces qui peuvent être utiles pour conduire le changement qu'ils souhaitent réaliser.

Donnez des exemples qui peuvent être des sources d'inspiration.

Laissez le temps aux participants de poser des questions sur la non-violence.

Si vous souhaitez apprendre à dispenser une formation sur les campagnes non-violentes, veuillez nous contacter. Nous en avons réalisé des centaines et avons beaucoup appris sur la meilleure façon de les mener.

### **Amenez les gens à analyser ensemble**

Donnez la possibilité aux gens à se réunir pour discuter de leur situation et laissez-les réfléchir aux autres personnes susceptibles d'être affectées par la violence / les injustices auxquelles elles sont confrontées.

Aidez le groupe à discuter et à appréhender le problème. Cela leur permettra également d'établir une compréhension commune.

Demandez au membres du groupe d'identifier les changements possibles avec lesquels ils sont à l'aise et comment ils pourraient être réalisés.

Guidez le groupe qui a suivi la formation pour qu'il détermine un problème prioritaire et identifie les alliés avec lesquels travailler dans le cadre de la campagne.

### **Soutenez les campagnes menées par la communauté**

Identifiez les personnes que le groupe peut contacter pour l'aider à organiser d'autres activités.

Au début du processus de lancement de la campagne, accompagnez le groupe tandis qu'il prend le contrôle de sa campagne. Soulignez l'importance de l'appropriation du problème par la communauté.

Continuez à vérifier auprès d'eux pour savoir comment les choses se passent, aidez-les à se mettre en relation avec d'autres, encouragez-les, aidez-les en leur proposant une formation complémentaire si possible et nécessaire.

Aidez le groupe à élaborer un plan d'action, en indiquant ce qui sera fait, quand, où, qui fera quoi, quelles ressources sont nécessaires et comment ils obtiendront les ressources.

Certains membres du groupe ne continueront pas jusqu'à la fin ; concentrez la plus grande partie de votre aide sur les personnes clés qui manifestent le plus d'énergie. Cependant, soyez attentif à la dynamique de groupe (davantage d'informations à ce sujet sont présentées ci-dessous).

Au cas où le plan initial échouerait, que se passera-t-il ? Aidez le groupe à prévoir un « plan B ». Selon TTT Afrique de l'Est, « le plan consiste à modifier le plan ».

Rappelez au groupe les **sept principes de la non-violence de TTT**.



## 2 Douze éléments à prendre en compte pour soutenir les militants pour la paix

Turning the Tide Afrique de l'Est soutient des groupes communautaires et les militants pour mener des campagnes sur lesquelles ils choisissent de s'investir. Voici 12 éléments que nous jugeons importants lorsque nous travaillons avec des militants communautaires :

1. Comprenez les besoins des militants en discutant avec eux en toute honnêteté.
2. Assurez-vous de bien expliquer l'aide que vous et votre organisation pouvez offrir. Pour TTT Afrique de l'Est, il s'agit :
  - D'une formation sur les campagnes non-violentes
  - D'une aide dans le cadre de la recherche et de l'analyse
  - De conseils sur les stratégies de campagne
  - D'un mentorat et d'un soutien moral
  - De possibilités de mise en relations avec d'autres organisations et militants
  - De petites aides financières pour les frais de déplacements et la nourriture pendant la campagne ou pour le matériel de campagne.
3. Entendez-vous sur la façon dont vous et le groupe allez travailler ensemble.
4. Proposez une formation sur la dynamique de groupe et le travail d'équipe. Encouragez les militants à travailler en groupe et à valoriser chaque membre pour ses compétences. Aidez le groupe à mettre en place des méthodes de communication efficaces.
5. Assurez-vous que les militants peuvent vous contacter ou contacter vos collègues. Restez en contact !
6. Soulignez l'importance du fait que les militants sont en charge de la campagne communautaire et qu'ils sont des modèles pour la communauté.
7. Encouragez les militants à définir des objectifs de campagne SMART (spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et temporellement définis).

8. Aidez les militants à identifier les risques et proposez des conseils pour atténuer les risques. Si possible, veillez à ce que les militants disposent des ressources pour atténuer les risques.
9. Encouragez les militants à contacter des experts sur le sujet. Dans le cas de situation potentiellement dangereuse, des relations avec des agences de protection, des avocats ou des conseillers en prévention des risques psychosociaux peuvent devenir très importantes.
10. Assurez-vous de faire le point et d'évaluer la situation avec les militants.
11. Partagez des histoires de réussite inspirantes pour encourager les militants en période de découragement.
12. Souvenez-vous que le soutien moral que vous apportez peut être une forme d'aide très efficace. Pensez à demander aux militants ce qu'ils ressentent, surtout après certaines actions.

# 3

## **Comment réunir deux groupes qui se considèrent comme des ennemis**

Le rassemblement de groupes en conflit est un travail délicat. La façon dont vous aborderez cela dépendra beaucoup des groupes avec lesquels vous travaillez ou des raisons pour lesquelles ils sont en conflit. Cependant, il convient de garder à l'esprit certains éléments fondamentaux lorsque vous essayez de réunir deux groupes qui se voient généralement comme des adversaires, voire comme des « ennemis ».

### **Définissez votre rôle et votre objectif**

Avant de commencer, expliquez clairement quel est votre rôle et pourquoi vous essayez de réunir ces deux groupes. L'objectif devrait être de changer la qualité des interactions entre les deux groupes, et vous devriez vous concentrer sur la reconstruction d'une relation.

Êtes-vous neutre dans leur conflit ? Si ce n'est pas le cas, quel sera l'impact sur votre travail ? Vous feront-ils confiance en tant qu'intermédiaire et pourrez-vous les traiter avec le même respect ?

### **Approfondissez la situation afin de bien la comprendre**

Vous devez bien comprendre le conflit. Vous pouvez y parvenir en effectuant des recherches ou en discutant avec les différents groupes

Parlez aux deux groupes séparément afin de comprendre le problème ou le conflit.

Déterminez les émotions et les besoins non satisfaits de chaque groupe qui contribuent au conflit. De quoi ont-ils besoin ?

Assurez-vous de bien comprendre les raisons sous-jacentes du conflit.

### **Préparez la rencontre**

Déterminez si les deux groupes sont prêts à se rencontrer et comment, selon eux, cela pourrait être possible. Doivent-ils envoyer des représentants ? Ont-ils besoin d'une personne neutre comme modérateur et, si oui, en qui auraient-ils confiance ? Vous feront-ils confiance si vous vous pensez assumer ce rôle ? Où veulent-ils se rencontrer et dans quel cadre ? Combien de temps cela devrait-il prendre ?

Réfléchissez à l'endroit et à la manière dont les deux groupes pourraient se rencontrer. Les deux parties doivent se sentir à l'aise dans les deux cas.

Assurez la transparence. Les deux parties doivent savoir ce qui se passe, vous devez donc veiller à communiquer les détails clairement.

## **Soutenez le processus**

Dans le cadre de votre aide au processus, essayez d'établir des règles constructives et un environnement approprié pour la rencontre. Assurez-vous que les groupes conviennent de ne pas utiliser un langage menaçant ou blessant.

Préparez une bonne allocution d'ouverture qui présente et explique votre rôle et l'idée derrière le processus.

Demandez si les groupes acceptent que des personnes prennent des notes des discussions.

Vos compétences en communication seront très importantes dans cette situation afin de faire passer les messages clairement. Pensez à bien observer le langage corporel des participants. Parfois, cela peut vous en dire plus que les mots utilisés.

Laissez les gens parler des problèmes qui les concernent, mais veillez à ce que la discussion reste dans le contexte des problèmes. Assurez-vous que les règles de base sont respectées. Si nécessaire, interrompez les participants s'ils semblent aller à l'encontre des règles ou si la conversation devient trop conflictuelle.

En tant que modérateur du processus, votre rôle nécessitera à différents moments que vous posiez des questions ouvertes, que vous proposiez des temps de réflexion, que vous vous entreteniez avec les participants, que vous laissiez volontairement des moments de silence ou que vous résumiez ce qui a été dit ou convenu.

Ne proposez pas de solutions. Laissez les groupes discuter des solutions possibles et s'engager envers ces solutions. Votre rôle consiste simplement à faciliter le processus.

## **Mettez en place un suivi**

Après la conversation initiale, partagez vos notes (à condition que les groupes aient convenu que vous pouviez prendre des notes).

Parlez aux groupes et déterminez si des réunions de suivi sont souhaitées et nécessaires.

Si les groupes veulent poursuivre leur dialogue, essayez de trouver une solution pour que cela soit possible. Cela pourrait avoir lieu lors d'une réunion, mais aussi par le biais d'une activité commune, comme un événement sportif ou un projet communautaire.



## Prise de décision

Les objectifs et les tâches autour de la prise de décision sont les suivants :

- Assurez-vous que tous les problèmes ont été couverts
- Aidez les groupes à déterminer les conditions finales qui permettront un accord
- Vérifiez auprès des parties si les conditions et le langage utilisés dans un accord écrit leur conviennent - l'accord doit être clair, positif et équilibré
- Remerciez les parties pour leur participation.

## **Témoignage - Les jeunes des partis politiques opposés travaillent ensemble au Burundi**

Au Burundi, les jeunes qui soutiennent les partis politiques considèrent souvent les jeunes des autres partis politiques comme des ennemis. Cette rivalité peut souvent conduire à des discours de haine, à des affrontements violents et à des meurtres.

Dans la région de Bisinde, Turning the Tide Burundi a soutenu un groupe local de militants pour la paix qui a décidé d'intervenir pour atténuer les tensions locales de plus en plus importantes autour de ce problème. La première étape consistait à former un groupe communautaire local sur la façon de mener une campagne non violente. Riche de ses nouvelles compétences, l'équipe a invité des jeunes de différents partis, des représentants des autorités locales et d'autres dirigeants locaux à se réunir et à découvrir les conséquences des différentes formes de violence.

Après plusieurs petites réunions, l'équipe chargée de la campagne a organisé un grand rassemblement communautaire, au cours duquel les militants ont eu recours à des poèmes et des danses pour sensibiliser à la violence motivée par des raisons politiques. Les membres de la

communauté ont pu s'exprimer dans un environnement sûr et Turning the Tide Burundi a expliqué ses principes de non-violence à la communauté. C'était un moment important pour parler de l'impact de la violence politique dans la communauté.

Peu de temps après cet événement, les membres de la communauté ont commencé à signaler les premiers succès de la campagne : le parti de l'opposition a pu ouvrir un bureau dans la communauté sans nuisance de la part des autres. Les militants ont organisé des réunions de suivi avec les deux groupes afin de poursuivre le dialogue. Cela a pris du temps, mais les membres de la communauté ont signalé à Turning the Tide Burundi que les discours de haine avaient cessé. Les militants voulaient s'assurer que les deux groupes continuaient de travailler ensemble. Ils ont réussi à convaincre la coopérative locale d'accepter tous les jeunes, pas seulement ceux qui soutenaient le parti au pouvoir.

Lors des élections très contestées de 2020, aucun cas de violence n'a été signalé dans la région. Les membres de la communauté ont attribué cela au travail réalisé dans le cadre de la campagne et à la création d'espaces pour permettre un dialogue continu. Les membres des différents partis collaborent à présent sur différents projets communautaires.

# 4

## Comment garantir l'appropriation d'une campagne ou d'un projet par la communauté

Turning the Tide Afrique de l'Est n'impose pas aux groupes communautaires sur quelle source de violence ou quels problèmes ils devraient travailler. Nous aidons plutôt les groupes communautaires à identifier et à analyser la violence. Nous les accompagnons ensuite dans la réalisation des actions nécessaires pour ramener la justice sociale.

Pour que la consolidation de la paix fonctionne, il est essentiel que la communauté s'approprie les problèmes et leurs solutions. Voici quelques idées que vous pouvez utiliser pour aider la communauté à s'approprier une campagne ou un projet de développement.

### L'appropriation par la communauté augmentera la durabilité

Une campagne ou un projet qui vise à apporter des résultats durables doit s'appuyer sur une base solide ancrée dans la communauté. Il est primordial que les personnes concernées ressentent le problème et soutiennent la campagne.

Votre rôle en tant que « personne extérieur » consiste à les aider à identifier et analyser le problème, ainsi qu'à apporter un soutien technique

Vous pouvez proposer une formation à la non-violence pour que les personnes prennent conscience de leurs pouvoirs.

Il appartient aux membres de la communauté d'identifier le problème que la campagne ou le projet cherchera ensuite à résoudre. Assurez-vous que la communauté joue un rôle actif dans l'analyse, tandis que vous apportez uniquement les conseils techniques.

Laissez de la place à la créativité. Les membres de la communauté sont des experts dans leur propre contexte local et ont le pouvoir de trouver des solutions créatives à des problèmes complexes.

Vous devez comprendre comment le problème affecte la communauté. Laissez le groupe communautaire évaluer l'impact des problèmes sur eux et les énumérer par ordre de priorité.

Aidez le groupe à trouver des stratégies pour résoudre le problème en identifiant toutes les personnes impliquées. Si les gens font partie du processus de recherche de solutions, ils sont plus susceptibles de soutenir le changement.

Comme l'explique Benson de TTT Kenya :

**« Les gens s'approprient plus facilement ce à quoi ils ont contribué, au lieu d'être pris en charge pendant toute la campagne. Ils sont plus susceptibles d'être prêts à protéger ce à quoi ils ont contribué. »**

Vous pouvez proposer une session sur le renforcement du travail d'équipe et laissez les gens s'attribuer les responsabilités. Aidez-les à trouver un rôle pour chacun.

Vous pouvez utiliser des questions spécifiques pour obtenir plus d'idées et d'informations qui conduiraient le groupe à l'objectif de sa campagne.

Chacun devrait s'approprier les réussites et les échecs de manière égale afin de fournir suffisamment d'éléments pour repenser la stratégie.

Plus important encore, laissez la communauté diriger pendant que vous apportez votre soutien là où il est nécessaire et souhaité.

Walter du Kenya résume :

**« Tenez toujours compte du fait que les personnes de la communauté vivent le problème et qu'elles sont les seules à avoir une solution au problème. »**



## **5 Comment gérer des groupes qui ont des attentes élevées**

Notre réseau d'acteurs pour la consolidation de la paix dispense des formations principalement à de petites organisations locales existantes avec lesquelles il travaille. Cela peut être difficile car les organisations ont leurs propres objectifs, perceptions et attentes. Voici certains points que vous devez garder à l'esprit lorsque vous vous engagez avec de telles organisations pour créer des collaborations gagnant-gagnant pour le changement.

### **Réfléchissez à la façon dont vous êtes perçu par le groupe / l'organisation**

Dans notre contexte de l'Afrique de l'Est, les personnes travaillant pour des organisations non gouvernementales (ONG) sont souvent considérées par les membres de la communauté comme étant riches et agissant pour leurs propres intérêts.

Les groupes savent par expérience que de nombreuses ONG sont uniquement présentes pour des projets à court terme puis disparaissent ensuite. Les ONG sont fréquemment considérées comme des donateurs dotés de fonds importants qu'ils distribuent aux groupes et aux personnes. Certaines organisations locales ont collaboré sans succès avec des ONG dans le passé et pourraient hésiter à s'engager à nouveau avec elles.

Si vous travaillez pour une ONG, vous devez vous souvenir de ce fait et présenter très clairement les objectifs de votre organisation aux groupes.

### **Parlez ouvertement des attentes**

Veillez à bien comprendre le groupe en vous renseignant sur ses politiques, objectifs, missions et visions.

Expliquez clairement au groupe que votre travail s'appuiera sur les objectifs du groupe et que vous n'avez pas l'intention de définir leurs objectifs pour eux.

Découvrez ce que le groupe attend de vous.

Communiquez votre position au groupe en répondant à chaque attente énumérée. Lorsque vous ne pouvez pas répondre à leurs attentes, soyez honnête et expliquez au groupe pourquoi vous ne pouvez pas répondre à leurs attentes.

Assurez-vous que le groupe comprend la principale mission de votre organisation.

Au début de votre collaboration, convenez avec le groupe de quelle manière et à quel moment votre collaboration se terminera.

Continuez à revoir les attentes pour noter les lacunes et les progrès.

### **Encouragez le pouvoir du groupe**

Rappelez aux personnes le pouvoir du groupe et qu'elles se sont réunies pour atteindre un objectif ensemble.

Maintenez des relations saines en aidant le groupe à comprendre ce qu'est le succès.

Encouragez le groupe à toujours renforcer son esprit d'équipe.

## 6 Comment gérer les conflits au sein d'un groupe durant une campagne

Les conflits font partie de la vie. En fait, nous constatons que les conflits nous aident à progresser, mais seulement s'ils sont gérés de manière constructive et non violente.

Les militants pour la justice sociale sont souvent exposés à beaucoup de stress au cours de leur travail difficile. Cela signifie que des conflits peuvent également éclater au sein des groupes qui s'efforcent d'apporter des changements positifs. Voici quelques éléments qui permettront d'éviter qu'un conflit ne perturbe le succès d'une campagne.

**Vous devez réaliser** que les conflits au sein des groupes lors d'une campagne peuvent survenir pour différentes raisons. Cela peut vous aider à anticiper certaines difficultés. Les raisons fréquentes de conflit au sein des groupes en charge d'une campagne comprennent :

- Différentes idées sur les objectifs de la campagne
- Rivalité pour la direction du groupe
- Rivalité en ce qui concerne les ressources
- Conflit entre intérêts individuels et intérêts de groupe
- Direction du groupe fragile ou inexistante.

**Aidez les groupes en leur proposant des exercices de formation sur le travail en équipe.** Dans certaines campagnes, l'intérêt d'un militant peut aller à l'encontre de l'intérêt du groupe. Vous pouvez aider le groupe en lançant une discussion ouverte sur ce sujet.

**Encouragez les membres du groupe à découvrir leurs propres intérêts** dans la campagne. Risquent-ils d'entraver ou de soutenir les projets du groupe, et si c'est le cas, est-ce négatif ?

Il est important de **parler des attentes**. Tous les membres du groupe ne resteront pas actifs tout au long de la campagne. Certaines personnes pourraient ne pas être en mesure de poursuivre leur participation. Chaque personne aura des attentes différentes en ce qui concerne votre travail ; le fait de parler de ces attentes permettra d'éviter les déceptions et les conflits potentiels.

Développez une **compréhension commune de la campagne**. Le groupe doit s'approprier le changement qu'il prévoit. Si un conflit éclate au sein du groupe, vous pouvez l'aider en lançant une discussion concernant l'impact de ce conflit sur la campagne du groupe.

**Identifiez les rôles :** Qui excelle dans quoi ? Le groupe a-t-il besoin d'un leader, et si oui, qui assurerait ce rôle le mieux possible ? Existe-t-il d'autres processus de prise de décision qui pourraient être plus efficaces ?

Encouragez des réunions régulières pour **renforcer l'esprit d'équipe** et partager les expériences et les difficultés.

**Soyez honnête** sur les ressources du groupe et comment elles seront utilisées.

En tant que coach du groupe, vérifiez régulièrement leurs progrès et encouragez leur esprit d'équipe.

Aidez le groupe à régler les problèmes dès qu'ils apparaissent. Agissez avant que ceux-ci ne dégénèrent en un conflit qui pourrait entraver l'implication des militants.



## **Ce qu'il faut savoir lorsque l'on travaille avec des jeunes**

En Afrique de l'Est, 20 % des personnes sont âgées de 15 à 24 ans\*. D'après notre expérience, les jeunes sont des alliés et des moteurs clés du changement.

Daniel, coordinateur national de Turning the Tide au Rwanda, déclare :

« Les grandes campagnes pour la justice sociale ne sont pas possibles au Rwanda sans le soutien des jeunes. Ils sont de puissants alliés, car ils sont extrêmement créatifs et n'ont pas peur de s'exprimer. »

Voici quelques éléments qui selon nous devraient être pris en compte lorsque vous travaillez avec des jeunes sur des campagnes non violentes :

### **Écouter, apprendre et inclure**

Reconnaissez la force des jeunes en tant qu'acteurs du changement et de la consolidation de la paix.

Créez des plateformes et des occasions qui vous permettront d'écouter leurs préoccupations et de découvrir leurs idées.

Renforcez leur participation dans la communauté ainsi que dans les processus décisionnels régionaux et nationaux.

Assurez-vous que votre programme tient compte des domaines clés de leurs préoccupations.

Familiarisez-vous avec leur langue pendant la conversation ; de nombreux jeunes utilisent une langue que vous ne connaissez peut-être pas.

Appréciez toujours leurs efforts.

### **Proposer des formations et soutenir leurs activités**

Soutenez les jeunes en leur proposant une formation à la non-violence.

Motivez-les à poursuivre un objectif intéressant et encouragez leurs actions innovantes.

Mettez-vous à leur niveau lors des différentes activités. Vous n'êtes pas supérieur à eux, alors évitez d'adopter une mentalité de « je sais tout » lorsque vous travaillez avec eux.

Créez un environnement convivial pour les jeunes et invitez-les à des sessions de réflexion en groupe pour trouver des solutions. Cela leur permettra non seulement de s'approprier

\* <https://tinyurl.com/EA-RAYD>

le processus, mais aussi de participer activement à la recherche de solutions.

Incluez des activités qui pourraient les aider à interagir, à participer librement et à laisser leur créativité s'exprimer.

Proposez-leur des affirmations positives, car cela les encouragera à s'impliquer activement et à obtenir d'excellents résultats.

Suivez leur progrès tandis que vous essayez de mettre leurs idées à exécution dans la mesure du possible. Informez-les si l'une de leurs idées n'est pas applicable et expliquez-leur pourquoi. Proposez-leur des suggestions sur ce qui pourrait mieux fonctionner.

### **Pour les enfants et les jeunes dans les écoles**

Souvenez-vous que les enfants et les jeunes adultes sont vulnérables et nécessitent une approche spéciale. Veillez à communiquer avec les personnes dont ils dépendent, comme les parents, les enseignants, les organisations religieuses et autres institutions.

Animez des sessions de formation pour les personnes qui s'occupent des enfants afin qu'elles puissent aider les enfants à participer d'une manière intéressante et sûre.

Répartissez les enfants en petits groupes et informez-les des objectifs du programme. Vous pouvez même les aider à créer des clubs liés à votre programme, s'ils le souhaitent.

Coordonnez et surveillez étroitement le déroulement des activités auxquelles les jeunes participent, afin d'éviter toute maltraitance, abus ou excès. Assurez-vous que les règles appropriées de protection des enfants sont en place.

## **Témoignage - Les clubs de jeunes pour la paix du Rwanda**

Les Quakers rwandais ont depuis longtemps reconnu le pouvoir des jeunes dans le changement social. L'équipe de Turning the Tide Rwanda a remarqué que les jeunes étaient souvent le moteur du changement social, et a commencé à organiser une formation spécifiquement pour les jeunes.

Il est rapidement devenu évident que les jeunes avaient besoin d'autres méthodes de formation, mais qu'ils n'avaient cependant aucune peur à dénoncer l'injustice. Prenant conscience de leur pouvoir, de plus en plus de jeunes ont commencé à demander une formation.

Jusqu'à présent, Turning the Tide Rwanda a formé 18 groupes de jeunes. La plupart du temps, les jeunes décident de créer des clubs pour la paix après la formation afin de rester en contact, mais aussi comme plateforme de travail collaboratif pour la justice sociale. L'équipe a aidé à mettre en place 15 clubs de jeunes pour la paix au Rwanda, comptant au total plus de 350 jeunes.

Ces clubs sont animés par des jeunes qui organisent des campagnes non violentes contre la corruption des dirigeants locaux ou contre les violences sexuelles envers les jeunes femmes. Ils aident également d'autres groupes en leur apportant des éléments créatifs dans les campagnes, en utilisant la chanson, la danse, la poésie ou d'autres formes d'art pour se faire entendre.

## 8 Comment gérer les risques dans le cadre des campagnes communautaires

Parfois, les campagnes que nous soutenons vont à l'encontre de personnes puissantes ou sont confrontées à des problèmes communautaires très difficiles. Notre travail ne satisfait pas toujours tout le monde. Mais dans tout ce que nous faisons, nous restons non-violents et nous reconnaissons que tout le monde est capable de changer.

Si vous travaillez sur une campagne qui comporte des risques, voici quelques mesures que vous pouvez prendre pour assurer la sécurité de tous.

<b>Description du risque</b>	<b>Probabilité</b> – quelle est la probabilité que ce problème se produise ? (Cela aidera le groupe à hiérarchiser les différents risques.)	<b>Gravité</b> – si le problème se produit, quel impact aura-t-il sur la campagne ?	<b>Atténuation</b> – que peut faire le groupe pour minimiser le risque ?
------------------------------	---	---	--

Aidez les militants à comprendre les risques que leur travail peut impliquer. Vous pouvez leur demander de créer ensemble une matrice des risques, qui pourrait ressembler à :

Quelles sont les autorités ou les organisations compétentes que les militants peuvent contacter pour les aider lorsque des situations présentent des risques ?

Assurez-vous d'avoir les coordonnées des autorités compétentes. Dans l'idéal, il est préférable d'avoir une relation avec elles afin qu'elles vous connaissent.

Veillez à ce que la campagne soit basée sur des informations factuelles et bien documentées.

Veillez à ce que les stratégies de la campagne soient non violentes et ne violent pas les droits constitutionnels.

Si un membre de l'équipe en particulier est en danger, envisagez de lui attribuer un rôle secondaire. Travaillez en équipe pour répartir les risques.

Encouragez les militants à travailler en équipe sur un problème donné de la campagne. Recommandez-leur d'éviter de travailler seuls ou isolés.

Si une situation difficile inattendue se produit :

- Demandez aux militants s'ils peuvent la signaler aux autorités en toute sécurité

- Si les militants sont d'accord, informez-en les autres organisations partenaires ou membres de l'équipe afin qu'ils soient au courant et puissent apporter leur soutien
- Contactez des organisations de défense des droits de l'homme et demandez une assistance juridique
- Cherchez refuge afin de vous protéger loin de la zone si vous-même ou le groupe que vous soutenez vous sentez en danger.

## **Ce qu'il faut prendre en compte lors de la planification d'une manifestation**

De nombreuses personnes en Afrique de l'Est hésitent à organiser des manifestations parce qu'elles craignent d'être arrêtées, blessées ou même tuées. Et à juste titre – il existe de nombreux exemples de ce type de situation. Ces protestations et manifestations tournent souvent à la violence, soit parce que les forces de l'ordre réagissent violemment, soit parce que certains manifestants ont recours à la violence pour se faire entendre. Parfois, les deux se produisent.

Néanmoins, l'organisation d'une protestation, d'une manifestation ou d'une marche pacifiques reste une tactique très efficace pour une campagne, si elle est soigneusement planifiée. Voici quelques éléments à prendre en compte :

### **Quel est le but de la manifestation ?**

Avant le début de la manifestation et le rassemblement des gens, assurez-vous que le groupe comprend clairement son objectif. Expliquez aux participants pourquoi cette tactique est utilisée. Veillez à ce que le message clé de la manifestation soit clair. Découvrez ce qu'ils veulent accomplir ?

Si une manifestation n'est pas planifiée ou menée correctement, elle peut mettre des personnes en danger, alors assurez-vous d'abord d'avoir exploré toutes les autres tactiques.

Comme le déclare Betty de TTT Kenya,

**« Les protestations, manifestations ou marches pacifiques sont souvent le dernier recours des campagnes en Afrique de l'Est. »**

### **Informez les autorités**

Assurez-vous que les autorités et vos alliés sont officiellement informés de la manifestation un certain temps à l'avance. Dans de nombreuses régions, il peut être très dangereux de rassembler un grand nombre de personnes sans en informer la police ou l'armée.

### **Maintenez la non-violence**

Rappelez au groupe que pendant une manifestation, il est très important de maintenir la non-violence. Partagez le principe de Turning the Tide : « Agissez d'une manière qui est en accord avec la finalité que vous recherchez ».

Si vous pensez que la violence est inévitable, essayez d'arrêter la manifestation et encouragez un changement de tactique.



## Préparez la manifestation

Veillez à ce que le groupe recense tous les acteurs opposés à la campagne.

Assurez-vous de discuter des risques avant la manifestation et d'avoir un plan de gestion des risques.

Vérifiez auprès des participants s'ils connaissent leurs droits en vertu de la loi dans le cadre de la manifestation.

Veillez à ce que chaque participant comprenne l'approche non violente. Encouragez-les également à réfléchir à la façon dont ils réagiront s'ils doivent faire face à leurs adversaires et / ou à la police.

Le groupe sera-t-il capable de contrôler les manifestants qui risqueraient de se joindre à eux mais qui pourraient ne pas comprendre les approches non violentes ? Vous devez encourager le groupe à éviter toute activité qui saboterait les principes de la non-violence.

Demandez au groupe de réfléchir aux personnes qui sont ciblées par la manifestation.

Quels sont les messages clés et comment allez-vous les communiquer pendant la manifestation ? Pensez à des moyens de communication comme des chansons, des banderoles et des pancartes.

Le groupe dispose-t-il de suffisamment de ressources pour organiser et mener la manifestation ?

Attribuez des rôles spécifiques aux personnes clés : Qui veillera à ce que la non-violence soit respectée ? Qui parlera à la presse ? Qui assurera la sécurité des manifestants ? Qui contactera les autorités ?

Veillez à informer les autorités compétentes afin de ne pas compromettre la manifestation.

## Plan B

« Le plan consiste à modifier le plan. » Assurez-vous que le groupe peut remettre en question ses plans si le contexte change. Les participants doivent être prêts à annuler la manifestation à tout moment s'ils découvrent une éventuelle violence.

# 10

## **Comment former des alliances avec les dirigeants et les détenteurs du pouvoir**

La plupart des militants communautaires devront impliquer les dirigeants locaux ou d'autres détenteurs du pouvoir dans leurs campagnes. Par exemple, un dirigeant local peut accorder – ou refuser – un grand rassemblement communautaire sur la violence conjugale. Voici quelques éléments qui, selon nous, sont importants pour créer des alliances avec les dirigeants locaux et les détenteurs du pouvoir :

### **Effectuez votre recherche**

Analysez qui détient le pouvoir dans le cadre de votre campagne. Quel dirigeant ou détenteur du pouvoir devez-vous impliquer ? Quelle perception de votre campagne ou de votre projet ce dirigeant peut-il avoir ? Soutiendra-t-il votre cause ou devrez-vous le convaincre ? Dans quel but précisément avez-vous besoin de son soutien ?

### **Programmez une réunion**

Essayez d'organiser une réunion en face à face avec le détenteur du pouvoir. Si vous avez du mal à obtenir un rendez-vous, essayez de trouver un allié proche du dirigeant à qui vous pourriez parler. Cela peut être un ami ou un assistant. Assurez-vous qu'il comprend le problème que vous essayez de résoudre et essayez de le convaincre afin qu'il puisse vous aider à organiser une réunion avec le détenteur du pouvoir.

### **Avant la réunion**

La préparation de la réunion avec le dirigeant est très importante. Vous devez être bien préparé afin de présenter clairement la situation ou le problème, en incluant des informations et des témoignages solides.

Vous devez savoir exactement ce que vous voulez demander / ce dont vous avez besoin de la part du détenteur du pouvoir.

Afin d'éviter d'être en retard à la réunion, arrivez 10 à 15 minutes avant qu'elle ne commence.

### **Pendant la réunion**

Présentez-vous ainsi que les personnes qui vous accompagnent. Qui êtes-vous ? Quel travail faites-vous et avec quelle organisation (le cas échéant) ? Expliquez brièvement pourquoi vous souhaitez le rencontrer.

Expliquez le(s) problème(s) que vous essayez de résoudre. Présentez vos arguments étayés par une recherche complète. Ne jugez ou ne blâmez personne.

Demandez-lui son avis sur la question. Écoutez attentivement ce qu'ils disent et posez des questions si vous avez besoin de clarifier certains détails.

S'il n'est pas au courant des problèmes que vous soulevez, invitez-le à réagir à ce que vous venez de lui exposer et demandez-lui ce qu'il en pense. Si d'autres personnes de votre groupe sont présentes, elles peuvent partager ce qu'elles ressentent ou comment le problème affecte les gens.

Exposez clairement la façon dont ils peuvent vous soutenir. Suggérez des interventions possibles et demandez-lui une aide spécifique dans ce but.

Laissez-lui le temps de répondre. S'ils vous demandent de revenir plus tard, faites preuve de souplesse.

### **Restez en contact**

Restez en contact après votre réunion. Faites-lui part de vos difficultés et de vos réussites par un appel téléphonique ou lors d'une autre réunion.

## **Témoignage - La création de partenariats pour la paix à Kisumu**

A Kisumu au Kenya, la pandémie de Covid-19 a entraîné une forte augmentation des violences policières. La police avait souvent recours à la force de manière excessive pour mettre en œuvre les restrictions de Covid-19. Avant même le début de la pandémie, les relations entre la communauté et la police étaient difficiles.

Le groupe local Disability Agenda Kenya (DAK) a demandé à Turning the Tide Kenya de l'aider à résoudre ce problème. DAK avait constaté que la plupart des conflits violents se produisaient entre les chauffeurs de taxi-moto et la police. La police arrêtait souvent les chauffeurs pour des infractions liées au Covid. Les chauffeurs considéraient cela comme injuste. L'action de la police se heurtait souvent à des représailles violentes de la part des chauffeurs, ce qui aggravait la situation.

Les militants du DAK ont rencontré les chauffeurs pour discuter du problème et ont décidé de lancer leur campagne « Ne les arrêtez pas, donnez-leur un masque ». La campagne avait pour objectif d'inciter la police à

cesser d'arrêter des personnes qui travaillaient dans le secteur informel parce qu'elles ne portaient pas de masques. DAK a explicitement inclus la police dans sa campagne. Après tout, les agents de police sont aussi des membres de la communauté, avec leurs propres problèmes et contraintes.

Lorsque les militants ont rencontré les membres du service de police, ils leur ont expliqué que la communauté les considérerait comme la cause du problème. Peu importe si cela était le cas, la police devait garder cela à l'esprit lors de ses interventions dans la communauté. Avec le soutien de Turning the Tide Kenya, DAK a réussi à convaincre les deux parties de s'entendre sur des solutions qui convenaient à tous. Depuis la campagne, la violence entre les deux parties a cessé et les relations entre la police et la communauté se sont visiblement nettement améliorées. La réussite de cette campagne s'explique par la communication des militants avec les chauffeurs de taxi-moto pour les convaincre de travailler en collaboration avec la police au lieu de continuer à travailler les uns contre les autres.

## **Comment inciter les dirigeants et les détenteurs du pouvoir à agir**

Si le dirigeant local ou le détenteur du pouvoir est ciblé par votre campagne – une personne à qui vous demandez un changement – vous devez avoir une approche différente de celle de vos alliés.

### **Effectuez votre recherche**

Assurez-vous que l'objectif de votre campagne est très clair afin d'éviter toute confusion.

Analysez qui détient le pouvoir. Quel(s) dirigeant(s) ou détenteur(s) du pouvoir à l'échelle locale est (sont) impliqué(s) dans le problème sur lequel votre campagne est axée ? Assurez-vous de comprendre comment et pourquoi le détenteur du pouvoir est impliqué.

Analysez les risques potentiels auxquels sont confrontés les militants en contactant ces personnes. Proposez des mesures d'atténuation.

Trouvez des alliés qui peuvent soutenir votre travail.

### **Programmez une réunion**

Si cela est judicieux dans le cadre de votre stratégie de campagne, organisez une réunion en face à face avec le détenteur du pouvoir. Dans la plupart des cas, cela nécessite de la persévérance car il est peu probable qu'ils acceptent votre demande de réunion.

Si vous avez du mal à obtenir un rendez-vous, essayez de trouver un allié proche du dirigeant à qui vous pourriez parler. Cela peut être un ami ou un assistant. Assurez-vous qu'il comprend le problème que vous essayez de résoudre et essayez de le convaincre afin qu'il puisse vous aider à organiser une réunion avec le détenteur du pouvoir.

### **Avant la réunion**

La préparation de la réunion est essentielle. Vous devez être bien préparé afin de présenter clairement la situation ou le problème, en incluant des informations et des témoignages solides.

Vous devez savoir exactement ce que vous voulez demander / ce dont vous avez besoin de la part du détenteur du pouvoir.

Afin d'éviter d'être en retard à la réunion, arrivez 10 à 15 minutes avant qu'elle ne commence. Si vous êtes en retard, présentez vos excuses !

Prenez avec vous uniquement des copies de tout élément de preuve ; conservez les originaux en lieu sûr.

## **Pendant la réunion**

Souvenez-vous de ce principe de non-violence de Turning the Tide : « Respectez et soyez attentif à toutes les personnes impliquées dans un conflit, y compris votre adversaire. » Gardez à l'esprit les principes de non-violence tout au long de votre mission.

Présentez-vous ainsi que les personnes qui vous accompagnent. Qui êtes-vous ? Quel travail faites-vous et avec quelle organisation (le cas échéant) ? Expliquez brièvement pourquoi vous souhaitez le rencontrer.

Expliquez le(s) problème(s) que vous essayez de résoudre. Présentez vos arguments étayés par une recherche complète. Si possible, présentez des statistiques qui permettent de démontrer l'injustice. Soyez prêt à partager toute élément de preuve pour appuyer votre cause.

Demandez-lui son avis sur la question. Écoutez attentivement ce qu'il dit et posez des questions si vous avez besoin de clarifier certains détails.

S'il n'est pas au courant des problèmes que vous soulevez, invitez-le à réagir à ce que vous venez de lui exposer et demandez-lui ce qu'il en pense. Si d'autres personnes de votre groupe sont présentes, elles peuvent partager ce qu'elles ressentent ou comment le problème affecte les gens.

Proposez de quelle manière le dirigeant pourrait intervenir. S'il est d'accord, élaborer un calendrier pour vous permettre de suivre les progrès.

## **Plan B**

Si la réunion n'a pas lieu, adoptez un plan B. Il pourrait s'agir de rendre visite au dirigeant suivant haut placé ou de contacter les médias pour faire part de votre frustration de ne pas avoir pu rencontrer votre adversaire. Vous pouvez également organiser une action directe non violente à ce stade, comme une marche pacifique ou d'impliquer la justice.

« Le plan consiste à modifier le plan. » C'est un élément clé de notre travail. Cela ne veut pas dire que vous ne devriez pas avoir de plan, mais que vous devez être prêt à le modifier !



## **Témoignage - Les jeunes de Nairobi manifestent pour réclamer des emplois**

À Nairobi, l'équipe de Turning the Tide Kenya a formé un groupe de jeunes aux campagnes non violentes. Au cours de la formation, les jeunes militants ont identifié que l'un des principaux problèmes de leur communauté était le chômage des jeunes. Ils savaient que les autorités locales disposaient de postes vacants, mais les fonctionnaires ne communiquaient pas ces informations aux jeunes.

Après avoir analysé les causes de ce problème, le groupe de jeunes a décidé de lancer une campagne exigeant l'accessibilité aux informations sur les possibilités d'emploi. Les jeunes militants voulaient également informer les jeunes des offres d'emploi disponibles.

Ils ont rassemblé toutes les informations nécessaires et ont trouvé un allié auprès du ministère

de la Jeunesse au niveau local, qui soutenait leur cause. Le groupe avait prévu de défilé dans la communauté pour faire pression sur les responsables du gouvernement, mais aussi pour encourager d'autres jeunes à demander de l'aide. Turning the Tide Kenya les a aidés à planifier l'action, en les conseillant sur la façon de maintenir la manifestation non violente et sur la manière d'agir si des intrus perturbaient leur action pacifique.

Grâce à des chants et des danses, des banderoles, des dépliants et des messages demandant l'accessibilité aux offres d'emploi par les jeunes, les militants ont défilé dans la communauté et ont attiré beaucoup d'attention. La manifestation a atteint son objectif : les offres d'emploi sont devenues accessibles au public. Certains des jeunes chômeurs de la communauté ont pu obtenir des emplois soutenus par le gouvernement. Cette expérience a renforcé la confiance du groupe de jeunes qui continue à être très actif.

# 12

## **Quelques façons de créer un mouvement pour la paix**

### **Qu'entendons-nous par « mouvement » ?**

Il existe de nombreuses approches et définitions différentes de ce terme. Turning the Tide Afrique de l'Est définit le terme « mouvement » comme un réseau de groupes ou d'organisations qui travaillent activement ensemble pour atteindre un objectif commun.

Nous pensons que la création d'un mouvement ne signifie pas qu'il doit être important ou connu à l'échelle internationale. Les mouvements peuvent, et doivent parfois, rester à plus petite échelle.

Nous pensons qu'il est très important que les mouvements soient efficaces et remplissent leur fonction. Nous avons souvent travaillé avec de puissants mouvements locaux et régionaux qui ont conduit à une réelle différence. Les mouvements, quelle que soit leur taille, peuvent être incroyablement efficaces pour instaurer la justice sociale. Voici quelques points importants que nous avons appris au fur et à mesure des années :

### **Nous pensons que les mouvements sont plus efficaces lorsque leurs membres...**

- Partagent la même compréhension ou une compréhension similaire d'un problème, d'un conflit ou d'un sujet
- Partagent les mêmes objectifs ou des objectifs très similaires
- Évaluent de manière critique ce qu'ils apportent au mouvement. Quelles sont les points forts et les points faibles de chaque membre du mouvement ? Cela peut permettre d'identifier les opportunités d'apprentissage et le potentiel de collaboration.

### **Se rencontrer et apprendre à se connaître**

Organisez des réunions d'échange entre les membres de différents mouvements. Au cours de ces réunions, les membres apprennent les uns des autres, comprennent les contextes de chacun, partagent leurs expériences et, surtout, apprennent à se connaître. Cela permet de construire de meilleures relations et donc des mouvements plus efficaces.

Organisez des rencontres avec quelques membres pour discuter d'un problème et partager les difficultés et les expériences. Elles peuvent également offrir un espace sûr pour réfléchir et convenir des stratégies futures.

Les rencontres et les réunions d'échange peuvent conduire à créer de nouveaux objectifs communs et à échanger des idées et des compétences. Plus important encore, ces activités peuvent vraiment contribuer à créer une communauté positive et solidaire.

### **Laisser les groupes décider comment ils veulent travailler ensemble**

Les mouvements sont plus efficaces lorsque leurs membres décident eux-mêmes de quelle manière ils souhaitent travailler ensemble. Par exemple, le mouvement doit-il être une entité juridique ou un réseau informel ?

Lors de la création d'un mouvement, des discussions régulières sur les stratégies et les objectifs communs sont vraiment importantes. Cela permet aux membres de s'identifier au mouvement et de se sentir entendus.

Avant tout, la création d'un mouvement efficace prend du temps et il n'existe pas de recette unique.

# 13

## **Avantages et risques de travailler en collaboration avec une autre organisation sur une campagne**

Turning the Tide Afrique de l'Est aide les petits groupes locaux à mener à bien des campagnes sur la justice sociale. Ces campagnes se déroulent souvent en collaboration avec d'autres organisations. Quels sont les avantages et les risques de ces collaborations ?

### **Avantages possibles de travailler avec d'autres organisations**

Cela permet de mettre en commun les ressources.

Votre ensemble de compétences s'élargit. Vous pouvez partager et utiliser les connaissances techniques des autres.

Cela peut vous permettre d'intensifier la campagne car davantage de personnes sont impliquées.

Vous bénéficierez d'une plus grande couverture en raison de la mobilisation du soutien supplémentaire de votre organisation partenaire.

Votre organisation partenaire peut avoir la confiance de personnes ou d'organisations avec lesquelles votre groupe ne collabore généralement pas. Cela vous permet d'avoir accès à ces personnes.

### **Risques possibles de travailler avec d'autres organisations**

Les messages que votre partenaire diffuse pendant la campagne peuvent être codés et contraires à vos principes. Vous risquez de ne les réaliser que plus tard au cours de la campagne.

Si votre organisation partenaire est critiquée par l'opinion publique, vous pourriez également être affecté en raison de votre collaboration.

Vous pouvez avoir une compréhension différente de la non-violence. Avant de collaborer, organisez une réunion pour établir une compréhension commune.

Des difficultés entre partenaires peuvent survenir en raison de conflits sur l'appartenance des ressources, les succès, les échecs, les images, les mérites ou les récompenses. Le risque est plus important si une organisation est plus grande que l'autre.

Gardez à l'esprit qu'il existe également un risque plus élevé si votre partenaire est un parti politique ou très proche d'un parti politique.

# 14

## **Comment évaluer l'efficacité des campagnes locales ?**

Nous pensons que notre rôle principal consiste à soutenir les groupes communautaires locaux. Notre but consiste à donner la possibilité aux groupes de s'approprier leurs campagnes. Après la formation des groupes, nous les accompagnons dans la réalisation de leurs propres objectifs. Nous appelons cela « l'appropriation de la communauté ». Voici quelques éléments que nous utilisons pour évaluer si nous sommes efficaces :

### **Planification et création d'objectifs avec les groupes**

Dans le cadre de notre travail, nous passons beaucoup de temps à planifier, car nous pensons qu'un bon plan contribuera à augmenter l'engagement des membres du groupe dans leurs actions.

Au début de notre mission auprès des groupes – souvent à la fin de nos formations – nous les aidons à développer des objectifs clairs. Ces objectifs sont des indicateurs clés pour savoir si nous et les groupes réalisons ce que nous nous sommes fixés.

### **Mesures de l'appropriation de la communauté**

Nous avons différentes façons de mesurer si les objectifs des groupes sont atteints :

- Nous écoutons les témoignages des personnes sur la façon dont elles ont changé leurs attitudes, leurs comportements ou leurs actions en raison de leur participation à notre programme.
- Nous surveillons les campagnes non violentes des groupes et écoutons les membres de la communauté, les autorités et les groupes eux-mêmes lorsqu'ils décrivent les changements qui ont eu lieu dans la communauté grâce à leur travail sur la campagne.
- Nous observons comment les groupes agissent. Voici quelques indicateurs qui nous permettent de savoir si nous faisons du bon travail :
  - Les membres du groupe sont impliqués dans leurs campagnes
  - Les groupes identifient les difficultés par eux-mêmes et s'adressent à nous pour des conseils et de l'aide
  - Les groupes trouvent les moyens de commencer et de financer leurs actions de manière autonome

- Les personnes ou les organisations responsables commencent à réagir pour tenter de résoudre le problème soulevé par les militants
- Les groupes bénéficient de la reconnaissance de leur communauté, des autorités ou d'autres groupes
- Les membres du groupe parlent avec passion et fierté de leurs campagnes
- D'autres groupes nous contactent, expliquant qu'un groupe avec lequel nous travaillons leur a recommandé de s'adresser à nous.

### **Comment nous obtenons les informations nécessaires**

Les membres du personnel de Turning the Tide Afrique de l'Est sont présents aux événements ou activités des campagnes. Cela nous permet de parler directement aux membres de la communauté qui sont touchés ou ciblés par les campagnes. Cela nous permet d'évaluer le travail des militants.

Nous sommes présents aux réunions de suivi des militants. Nous parlons aux groupes de leurs progrès et revoyons les objectifs qu'ils se sont fixés.

Nous recevons également des rapports d'activités des groupes. Il peut s'agir de comptes rendus écrits ou d'informations sur les progrès communiquées oralement par téléphone.

Nous expliquons fréquemment aux groupes comment nous travaillons ensemble et comment nous pouvons améliorer nos actions.



# 15

## **Comment financer de petites campagnes communautaires**

Notre réseau d'acteurs pour la paix soutient les organisations locales en menant des campagnes sur la justice sociale. Ces campagnes ne sont pas toujours faciles à mener, car un financement est souvent nécessaire pour qu'elles soient efficaces.

Les militants peuvent avoir besoin de petits financements pour assurer leurs déplacements. Des fonds sont nécessaires pour acheter des haut-parleurs lors d'un rassemblement public. Le groupe menant la campagne doit prendre en charge les frais de location de salle.

Bien que les gens s'investissent totalement dans ces campagnes, un grand nombre ne peuvent pas se permettre de dépenses supplémentaires. Turning the Tide Afrique de l'Est essaie d'apporter de petits financements pour réaliser ces campagnes sur la justice sociale. Mais si un petit ou aucun financement n'est disponible, voici quelques options à considérer avant de commencer à mettre en place une campagne.

### **Quelles ressources sont nécessaires ?**

Aidez le groupe à réfléchir au coût financier de certains éléments de sa campagne et à effectuer une prévision réaliste.

### **Assurez-vous que le groupe communautaire s'approprie vraiment le problème**

Si le groupe est convaincu que sa campagne profitera à la communauté, il sera beaucoup plus susceptible de trouver des ressources nécessaires.

### **De quelles ressources le groupe dispose-t-il ?**

Quels sont les besoins financiers réels du groupe ? Existe-t-il des moyens d'éviter certaines de ces dépenses en demandant des services aux alliés ?

Le groupe peut-il utiliser du matériel fabriqué localement pour sa campagne ?

Quelles dépenses le groupe en charge de la campagne et les militants peuvent-ils couvrir ? Dans quelle mesure sont-ils prêts à contribuer ?

### **Identifiez les alliés qui pourraient participer au financement**

Encouragez le groupe à découvrir si les autorités locales disposent de ressources publiques pour soutenir son travail. La plupart des groupes ont exploré cette possibilité dans le passé et ont reçu des financements pour lancer leurs projets.

Existe-t-il d'autres groupes ou organisations avec lesquels ils peuvent travailler ? Élaborez un plan pour les contacter, mais soyez prudents lors de ce processus. Vos adversaires pourraient en entendre parler et en profiter.

## **Responsabilisation**

Encouragez le groupe à mettre en place des mesures de responsabilisation afin de comptabiliser ce qui a été dépensé, pour quoi et par qui. Recommandez au groupe de conserver les reçus. Si les finances du groupe sont transparentes, la collaboration avec d'autres partenaires sera plus susceptible de se produire à l'avenir.

Il est important de renforcer les capacités du groupe dans ce domaine.

# 16

## Comment aider un groupe à devenir autonome

Turning the Tide Afrique de l'Est propose généralement des formations aux groupes établis, mais nous aidons parfois à créer de nouveaux groupes. Nous proposons des formations et une aide pour l'analyse, les campagnes et la mise en relation. Nos ressources sont limitées, et nous devons parfois accepter de laisser partir des groupes afin d'en aider d'autres. Comment pouvons-nous continuer à soutenir le groupe qui mène une campagne ?

### Quel est le moment approprié pour arrêter de travailler avec des groupes

Le groupe que vous avez accompagné semble être assez solide pour continuer à travailler par lui-même. Le groupe ne vous contacte que pour des raisons bien précises et vous faire part de ses succès. Si c'est le cas, tant mieux ! Mais voici quelques points à prendre en compte :

- Évaluez vos objectifs dans le cadre du partenariat pour vous assurer que vous avez atteint tout ce que vous vous étiez fixé.
- Veillez à avoir une stratégie de fin de mission. Idéalement, cela devrait être limité dans le temps et les deux parties devraient l'accepter.
- Assurez-vous que le groupe sait qu'il peut continuer à vous contacter.
- Encouragez le groupe à continuer à vous faire part de ses réussites.
- Demandez au groupe de vous inviter à ses événements futurs.
- Assurez-vous de rester en contact avec le groupe pour voir comment il s'en sort.

Au départ, un groupe de militants peut avoir beaucoup d'énergie. Mais cette énergie peut vite s'évanouir si le groupe perd tout intérêt à poursuivre ses objectifs, si les membres sont submergés par les difficultés, ou si le groupe est tellement divisé que vous ne pouvez plus les aider. Voici ce que vous devriez envisager :

- Contactez le groupe pour essayer de découvrir quelles difficultés le paralyse.
- Proposez votre soutien, mais vous devez également avoir des attentes.
- Dites au groupe que vous appréciez chacun des membres, ainsi que ce qu'ils ont réussi à accomplir.
- Expliquez-leur clairement pourquoi vous prévoyez de ne plus travailler avec eux, si c'est le cas.

## **Témoignage - Semer des graines pour développer une organisation populaire au Kenya**

En 2014, certains membres du programme Muranda Aids Care and Education Program (MACPE), une organisation locale de promotion de la santé dans l'ouest du Kenya, ont participé à une formation de base de trois jours dispensée par Turning the Tide. Au cours de la formation, les participants ont été invités à discuter des problèmes les plus urgents dans leurs communautés.

Les membres du MACPE ont reconnu que la prise en charge du coût des obsèques était un fardeau pour de nombreuses familles de la région. Dans certains cas, les familles devaient vendre des terres et des biens pour couvrir les frais funéraires, entraînant un stress important pour les familles les plus pauvres de la communauté. Le groupe a identifié une opportunité de renforcer la solidarité communautaire en répondant au problème par des actions concrètes et d'une manière qui rassemblerait les gens de différentes communautés tribales.

Avec le soutien de Turning the Tide Kenya, les membres du MACPE ont formé une coopérative appelée Tuinuane. Depuis son objectif initial

visant à aider les familles à couvrir les frais funéraires, l'organisation a élargi son champ d'action. Tuinuane s'emploie désormais également à réduire la violence dans les communautés, offrir des services de soutien aux personnes vulnérables, prendre en charge les frais des soins de santé ou d'éducation et construire des maisons. Les membres de Tuinuane ont construit plus de 300 maisons pour les membres vulnérables de la communauté.

Ces actions de solidarité concrètes en période de deuil, conjuguées à un travail qui va au-delà des lignes ethniques et tribales, ont permis à l'organisation de croître rapidement. Au milieu de l'année 2018, Tuinuane comptait plus de 50 000 membres.

Au départ, nous avons accompagné les membres du MACPE pour mettre en place Tuinuane. Plus tard, notre équipe a également aidé Tuinuane dans ses initiatives communautaires pour s'assurer qu'elles respectent les approches de non-violence. Grâce à une formation, un soutien continu et des conseils, nous avons semé les graines pour réussir à développer une organisation populaire. En 2018, Tuinuane et Turning the Tide Kenya ont tous deux estimé que l'organisation n'avait plus besoin de nos conseils.

## **De quelles manières les partenaires internationaux peuvent-ils apporter un soutien efficace aux actions locales pour la paix**

L'aide financière des groupes et organisations à l'échelle nationale et internationale est bien sûr un moyen très important pour soutenir les actions pour paix. Mais ce n'est pas le seul moyen qui peut être utilisé par les personnes et les organisations pour montrer leur solidarité avec ce travail. Voici quelques idées supplémentaires :

Partager nos témoignages de réussite, afin que d'autres puissent profiter de notre expérience et de notre expertise.

Créer des plateformes pour que nous puissions parler de notre travail. Cela nous aidera à nous développer et à nouer de nouvelles relations.

Offrir des occasions de développement des compétences. Faites nous part des occasions de participer à des cours liés à notre travail. Il peut s'agir de formations, de conférences, de rencontres ou d'autres réunions.

Proposer l'expertise et le soutien technique, par exemple lors de la collecte de témoignages, la collecte de fonds ou d'autres sujets thématiques proches de notre travail.

Nous mettre en contact avec d'autres organisations.

Utiliser notre expérience et notre expertise pour influencer les politiques nationales et internationales.

## **En conclusion**

Nous savons que chaque campagne pour la justice sociale ou projet de consolidation de la paix est unique. Chacun a son propre contexte. Mais nous espérons que certains des enseignements que nous avons tirés de notre expérience vous aideront dans votre travail pour la paix. Si vous souhaitez davantage de conseils sur la consolidation de la paix au niveau local, sur la formation à la non-violence ou sur la façon d'utiliser les compétences pour mener une campagne non-violente, n'hésitez pas à nous contacter ! Nous cherchons toujours établir de nouvelles relations et apprendre de nos interactions avec les autres.

### **Centre africain pour la non-violence et l'impact durable**

[www.afrinov.org](http://www.afrinov.org)

### **Ministère Paix et Réconciliation Sous la Croix**

[www.mipareceng.wordpress.com](http://www.mipareceng.wordpress.com)

### **Église évangélique des amis du Rwanda**

[www.evangelicalfriendschurch.org](http://www.evangelicalfriendschurch.org)

### **Travail de Quakers in Britain en Afrique de l'Est**

[www.quaker.org.uk/east-africa](http://www.quaker.org.uk/east-africa)



Réunion annuelle de la Société religieuse des amis (Quakers) en  
Grande-Bretagne  
Numéro d'enregistrement de l'organisme de bienfaisance 1127633

Friends House, 173 Euston Road, London,  
NW1 2BJ, Royaume-Uni

Suivez-nous sur les réseaux sociaux [@BritishQuakers](https://twitter.com/BritishQuakers)

