



## **Leçons tirées du projet Budikadidi en RDC**

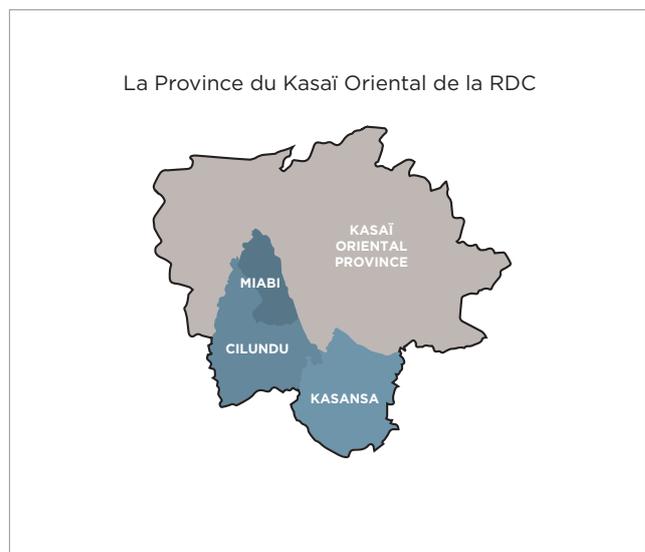
LES AVANTAGES DE L'INTÉGRATION DE LA COHÉSION SOCIALE POUR LES PROGRAMMES MULTISECTORIELS

## Introduction

Depuis 2017, un consortium dirigé par Catholic Relief Services (CRS) met en œuvre l'activité de résilience et de sécurité alimentaire (RFSA) financée par l'USAID dans trois zones sanitaires de la province du Kasai Oriental en République démocratique du Congo (RDC). Le projet Budikadidi apporte une assistance technique multisectorielle pour améliorer durablement la nutrition, la sécurité alimentaire et le bien-être économique des ménages.

Comme l'objectif fondamental était l'autonomisation des communautés pour améliorer et maintenir la sécurité alimentaire et la nutrition pour tous leurs membres, le renforcement de la gouvernance était partie intégrante de la conception initiale de Budikadidi. Suite au conflit de 2017 dans les provinces du Kasai Central et Oriental, la nécessité d'une gouvernance forte dans les structures locales est devenue plus évidente car les membres de la communauté n'avaient pas confiance les uns dans les autres (cohésion sociale horizontale) ni dans leurs dirigeants (cohésion sociale verticale). En réponse, CRS a investi des ressources privées pour intégrer une intervention de cohésion sociale ciblant le personnel et les leaders communautaires.

En 2022, l'équipe de Budikadidi a lancé un solide agenda d'apprentissage financé par des fonds privés, comprenant une étude sur la cohésion



Budikadidi se déroule dans la Province du Kasai Oriental en RDC, ciblant les communautés des zones de santé de Cilundu, Kasansa et Miabi.

sociale. L'étude était conçue pour documenter l'approche singulière de Budikadidi pour la cohésion sociale et l'intégration de la gouvernance, explorer son influence sur les résultats du projet et proposer des recommandations pour parvenir à une plus grande cohérence entre le développement et la consolidation de la paix dans les projets futurs.

## Méthodologie

L'étude a commencé par une analyse de documents existants, comme des rapports d'ateliers de cohésion sociale, les rapports d'activités du projet, des histoires de réussite rédigées par l'équipe de gouvernance de Budikadidi. Il y a eu des entretiens avec des informateurs clés (KII) avec le Chief of Party, le point focal pour la cohésion sociale à l'échelle du projet et deux membres du groupe de travail de CRS sur la justice et la consolidation de la paix en Afrique (AJPWG) qui ont aidé à la conception et à l'animation de l'atelier. Un groupe

de discussion (FGD) a réuni les responsables des objectifs du projet et d'autres responsables du projet, tandis qu'un second a rassemblé huit agents de terrain. Quatre discussions de groupe et quatre KII ont été menés avec les dirigeants des Cellules d'animation Communautaire (CAC), en tout 26 hommes et 10 femmes des communautés cibles. Enfin, des KII ont été menés avec l'évêque du diocèse de Mbuji-Mayi et sept membres du Parlement provincial afin d'obtenir des détails sur les retombées de l'intervention de cohésion sociale.

## Contexte

En 2017, avant le démarrage de Budikadidi, des violences ont éclaté dans la province du Kasai Central, auparavant stable. Un conflit armé entre la milice Kamwina Nsapu et l'État a entraîné des violences et des déplacements massifs des populations. De ce fait, le ciblage géographique de Budikadidi a été limité à la province du Kasai

Oriental. Bien que le Kasai Oriental ne soit pas l'épicentre de l'insurrection, celle-ci a cependant eu un impact sur les communautés. Au cours de la période « Raffiner » de Budikadidi, l'équipe a noté une augmentation de l'insécurité globale et de la méfiance générale tandis que les affiliations s'intensifiaient. Le conflit présentait des difficultés

singulières mais il a aussi aggravé les tensions existantes dans les communautés. La pénurie de terres et d'eau, associée à la présence significative de l'industrie minière, provoque fréquemment une compétition pour les ressources dans tout le Kasaï Oriental. De plus, les luttes de pouvoir locales entre les chefs sont chroniques dans et entre les villages. « C'était de nature très politique au moment où nous avons commencé à mettre en œuvre les activités en 2018, » décrit le responsable de l'objectif de gouvernance, mais « avec le temps, [le conflit] est devenu moins politique et plus transactionnel et coutumier. »

Quand les activités de Budikadidi ont été lancées, ce contexte de tension sous-jacente a menacé le déploiement du projet. Dans les zones particulièrement touchées par le conflit issu de la province du Kasaï Central, l'équipe a constaté une plus grande réticence des communautés à former des groupes d'épargne et de crédit interne (SILC), parce qu'elles étaient méfiantes et avaient peur des vols. Les premiers succès des programmes agricoles étaient fragiles car certains propriétaires terriens cherchaient à révoquer l'accès communautaire

à leurs parcelles, après avoir constaté une augmentation de la production. Plusieurs structures de gouvernance ont pu être mises en place, comme des CAC, des organisations de producteurs (OP) et les comités de gestion de l'eau (CGE). Mais souvent, ces structures ont d'abord été perçues comme des menaces pour le pouvoir en place, plutôt que comme des possibilités de développement. Très tôt, les responsables de Budikadidi se sont rendu compte que le manque de cohésion sociale avait un impact sur les programmes et que les programmes avaient le potentiel d'aggraver les tensions.

En plus des conflits à l'intérieur des communautés cibles, les responsables de Budikadidi ont constaté lors du démarrage un manque d'union dans l'équipe du projet. La difficulté habituelle pour encourager la collaboration entre les membres du consortium a été aggravée par des divisions fondées sur le lieu d'origine et la perception des privilèges. Cette tension s'est traduite par des communications et une planification cloisonnée et était une menace pour les efforts visant à améliorer l'intégration multisectorielle et la qualité des projets.

## Approche



Le document de projet initial de Budikadidi présentait une approche tenant compte des conflits qui devait être intégrée dans toute la conception du projet, en mettant l'accent sur la sélection intentionnelle d'interventions agricoles visant à atténuer les conflits fonciers. Concrètement, l'approche proposée était centrée sur l'introduction de la méthodologie 3B/4D (cf. l'encadré) dans les communautés à haut risque, afin d'élaborer des plans d'action de cohésion sociale et d'impliquer les jeunes en tant que futurs leaders. Des programmes et un ciblage détaillés ont toutefois été conçus pour

être précisés pour donner suite aux conclusions de l'analyse approfondie des conflits menés au début de la première année du projet.

L'analyse des conflits d'août 2017 a révélé huit sources de conflit dans la zone du projet. Surtout, le rapport a noté que ces conflits étaient récurrents, mettant en évidence une tension chronique indépendante du conflit de 2017 au Kasaï Central. Les recommandations demandaient d'impliquer les communautés ciblées et le personnel de terrain dans la pratique de l'analyse des conflits et d'aider les

### 3B/4D :

L'approche de cohésion sociale de CRS, **3B/4D**, est une méthodologie flexible et polyvalente qui est au cœur des programmes de cohésion sociale de Budikadidi. Les 3B guident un processus continu de transformation, en commençant par le *binding* (guérison personnelle, résilience et capacité d'action), en avançant vers le *bonding* (renforcement dans le groupe et préparation), et en aboutissant au *bridging* (engagement et collaboration entre les groupes). Les 4D – *discover, dream, design et deliver* (découvrir, rêver, concevoir et réaliser) – placent une perspective d'appréciation au cœur des programmes de cohésion sociale, en se concentrant sur la réalisation de visions communes plutôt que de s'attarder sur les sources de division.

personnes et les ménages à développer des relations de confiance et de collaboration avec leurs voisins.

La première mesure prise pour travailler à la cohésion sociale visait particulièrement l'équipe de Budikadidi. Un atelier de trois jours a réuni 80 employés fin 2017. L'atelier servait aussi d'introduction technique aux approches spécifiques de cohésion sociale de CRS et était une importante expérience de cohésion d'équipe. Les participants ont réfléchi à la dynamique d'équipe plutôt qu'aux communautés, en s'impliquant dans une expérience personnelle de l'approche de cohésion sociale. En mars 2018, l'atelier initial pour le personnel a été reproduit dans les bureaux de terrain, avec 50 employés à Kasansa et 45 à Miabi. En mars 2019, 32 agents de terrain ont participé à un atelier formel de formation de formateurs, pour passer de l'application personnelle du contenu, à un ensemble de compétences permettant de planifier et de mettre en œuvre les composantes du programme 3B/4D. Une introduction de base aux principes de l'apprentissage des adultes a été incluse afin d'améliorer la qualité de la formation.

Depuis le premier atelier en 2017, les employés de Budikadidi ont été encouragés à utiliser leur formation à la cohésion sociale pour résoudre les conflits affectant la programmation. Dans le but d'introduire l'approche 3B/4D pour une application dirigée par la communauté, les agents de terrain ont d'abord mené des ateliers de réplication d'une journée avec 93 autres employés de terrain responsables des programmes de nutrition/santé, agriculture, SILC et WASH (eau, assainissement et hygiène). Ces facilitateurs sectoriels ont ensuite accompagné les agents de terrain dans l'organisation de sessions de réplication dans les communautés qu'ils servent, en ciblant principalement les volontaires communautaires de Budikadidi (dont les responsables des CAC) et les leaders locaux. Au total, 4947 membres de la communauté ont assisté à la première vague de sessions de cohésion sociale en mai 2022, qui ont duré en moyenne 2,5 heures. Les sessions continuent d'avoir lieu, selon les besoins, quand les employés de terrain encouragent les membres de la communauté concernés à résoudre les conflits lorsqu'ils surviennent.

## Métaphores clés de 3B/4D :



**FEU** : On utilise les étapes d'un feu pour discuter du développement d'un conflit, comme les contributions intentionnelles et non intentionnelles que nous apportons en tant que membres de groupes identitaires.



**DEUX CHÈVRES** : Deux chèvres attachées l'une à l'autre par une corde tirent chacune d'un côté pour aller vers deux piles de nourriture différentes. La corde se resserre progressivement, provoquant une forte tension jusqu'à ce que les deux parties soient si fatiguées qu'elles cessent de tirer. C'est alors qu'elles se regardent et se rendent compte qu'elles recherchent le même but (la nourriture) et qu'elles ne peuvent l'atteindre que par un compromis. Les chèvres vont ensemble vers un tas de nourriture, mangent, puis vont à l'autre tas et mangent à nouveau.



**LE PAUVRE ET L'OR** : Un homme pauvre voulait tellement s'enrichir qu'il quitta sa maison et parcourut le monde à la recherche d'or. Il passa toute sa vie à chercher cet or et mourut pauvre. Ses amis ramenèrent son corps chez lui pour l'enterrer sur son terrain. En creusant sa tombe, ils découvrirent que sa maison avait été construite sur une mine d'or. La morale est que souvent les richesses que nous cherchons sont en nous.



Le personnel de Budikadidi dans la zone de santé Kasansa vit la métaphore du feu lors d'une formation sur la cohésion sociale.

[Photo par Sylvestre Kimbese pour CRS]

L'approche 3B/4D est souvent introduite directement dans les communautés divisées en tant que programme autonome. L'équipe de Budikadidi a modifié cette approche, en formant les employés du projet et des autorités communautaires choisies à la méthodologie 3B/4D pour renforcer la prise en compte des conflits et développer des compétences en cohésion sociale chez les personnes chargées de la mise en œuvre des programmes. Au lieu d'un modèle formel de formation en cascade jusqu'au niveau communautaire, l'approche de Budikadidi visait à intégrer les principes de cohésion sociale afin d'influencer la mise en œuvre d'autres activités sectorielles dans et entre de nombreuses structures communautaires. Dans le contenu des 3B/4D, l'équipe a choisi en priorité des activités et des sessions présentant les métaphores les plus significatives et les plus pertinentes dans le contexte de Budikadidi, que le personnel de terrain et les dirigeants communautaires pourraient reproduire sans ressources supplémentaires (cf. l'encadré).

Les programmes de cohésion sociale ont été conçus pour être transversaux, afin d'influer positivement sur la fonctionnalité des groupes et la confiance dans les dirigeants dans l'ensemble du projet multisectoriel. Par conséquent, la voie pour contribuer aux objectifs du projet qui a été intégrée à l'objectif fondamental du projet (cf. l'image de la théorie du changement [TdC] à droite) était axée sur la gouvernance. Bien que l'intervention de cohésion sociale ait été largement prise en charge par l'équipe FP, il n'a été créé aucun poste dédié à la cohésion sociale dans la structure du personnel. Toutes les formations ont été animées par des employés de CRS extérieurs au projet (le point focal de cohésion sociale du programme-pays avec l'appui de conseillers techniques). Sur la durée du projet, l'équipe a de plus en plus apprécié le programme de cohésion sociale mais l'intervention est restée limitée par un budget restreint. CRS a investi des ressources privées pour appuyer les programmes de cohésion sociale de Budikadidi, mais en fin de compte, le travail a été léger comparé aux interventions typiques de cohésion sociale qui comprennent une grande série de formations de recyclage et de multiples niveaux d'ateliers en cascade. La première vague de sessions de cohésion sociale a bénéficié à 4947 membres de la communauté mais cela ne représente que 1 % des participants à Budikadidi.

Suite aux ateliers de formation de formateurs, les participants ont identifié les principales difficultés pour faire progresser la méthodologie 3B/4D : le manque d'accompagnement formel continu et de ressources pour renforcer et reproduire le contenu de la formation ainsi que de suivi formel. En effet, un seul indicateur spécifique à la cohésion sociale était inclus dans le système de suivi des performances du projet : « Résultat F.3.1.2 Les CAC inter-villages élaborent et mettent en œuvre



des plans pour la prévention et la résolution des conflits - Indicateur USAID : Nombre de nouveaux groupes ou initiatives créés grâce au financement du Gouvernement des États-Unis et consacrés à la résolution du conflit ou des facteurs de conflit ». L'objectif d'aider les CAC à préparer des plans spécifiques d'évitement des conflits a finalement été abandonné. À la place, les CAC sont aidés à mettre en œuvre et à suivre officiellement des plans holistiques de développement villageois et à pratiquer, de manière informelle, les techniques 3B/4D pour résoudre les conflits à l'intérieur de leurs communautés. Par conséquent, les rapports sur l'indicateur ci-dessus montrent simplement le nombre de CAC fonctionnels. En dehors de cela, l'intervention de cohésion sociale est absente du système MEAL (suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage) du projet, ce qui souligne l'importance de cette étude pour documenter l'intervention de cohésion sociale du projet et en montrer les résultats et ce qui a été appris.



Le personnel de Budikadidi dans la zone de santé Miabi participe à un exercice de renforcement d'équipe lors d'une formation sur la cohésion sociale. [Photo par Sylvestre Kimbese pour CRS]

## Résultats

---

### L'équipe de Budikadidi

La direction de Budikadidi témoigne de l'impact fondamental de la formation à la cohésion sociale sur le renforcement de la gestion du consortium. Les ateliers de cohésion sociale étaient des espaces sûrs où les employés ont pu reconnaître les blessures et exprimer leur pardon, ce qui a contribué à créer un environnement de travail plus ouvert, plus positif et plus collaboratif. Les

membres de l'équipe se félicitent de la mentalité « Un seul Budikadidi » qui est née de ces efforts et a largement remplacé les lignes de division qui existaient auparavant entre les membres du consortium. « C'est ainsi qu'a commencé la volonté d'avancer ensemble », se souvient un employé. Une autre ajoute : « Nous avons besoin de cette activité pour avoir une cohésion sociale à l'intérieur de

l'équipe, [après quoi] nous avons mieux pu travailler ensemble. » La direction associe l'amélioration des relations à une meilleure qualité des programmes, citant en exemple une planification trimestrielle plus productive et une meilleure intégration multisectorielle. La logistique s'est également améliorée, car tous les déplacements du personnel sont désormais coordonnés par le projet et non plus par chacun des partenaires, ce qui permet une meilleure gestion des ressources et un travail de terrain moins cloisonné. En outre, comme ils ont expérimenté directement les bénéfices des programmes de la cohésion sociale, les employés du consortium apprécient personnellement l'intégration des activités de cohésion sociale et son potentiel pour améliorer d'autres résultats.

Bien que l'équipe ait largement maintenu les résultats positifs des premiers ateliers pour le personnel, elle reconnaît avoir manqué une occasion d'avoir un impact plus important. « La formation était bonne mais pas suffisante. Il devrait y avoir un suivi de la direction pour maintenir ces concepts, » reconnaissent les employés. Faute d'un budget et d'un temps plus importants alloués à la formation à la cohésion sociale du personnel, certains admettent que l'approche « Un seul Budikadidi » semble plus théorique que pratique et reconnaissent que la complexité de faire évoluer des normes sociales nécessite une pratique soutenue au-delà d'ateliers ponctuels. De plus, la rotation normale du personnel sur les cinq ans du projet fait qu'il y a un grand nombre d'employés qui n'ont pas suivi la formation initiale, et il n'y a pas eu de documents écrits fournis aux employés pour leur présenter la cohésion sociale en dehors de l'espace de l'atelier.

## Dynamique communautaire

Le personnel note que les conflits sont moins fréquents et moins violents depuis 2017 et indique que le travail de cohésion sociale de Budikadidi a contribué à atténuer les tensions. Dans les zones où l'insurrection a été la plus perturbatrice, le personnel a observé des changements démographiques, car les personnes ayant repris confiance continuent de rentrer chez elles et d'investir dans leur communauté.

Une dimension spécifique de l'approche de cohésion sociale de Budikadidi consistait à jeter des ponts entre les structures. Alors que les 3B/4D impliquent généralement des personnes issues de différents groupes identitaires (ethniques, religieux, etc.), le personnel et les volontaires de Budikadidi ont régulièrement appliqué l'approche pour résoudre des tensions dans les dynamiques de pouvoir entre les structures de gouvernance, comme les dirigeants (chefs et structures gouvernementales locales) et les groupes établis par le projet (comme les CAC et les CGE). Le rapprochement actif de ces groupes (généralement dans le cadre de forums de discussion informels organisés par des agents de terrain et des volontaires communautaires présentant les métaphores 3B/4D) a permis de définir leur vision commune et de développer une cohésion sociale horizontale entre les dirigeants. Ces efforts ont également renforcé la redevabilité parmi les dirigeants, ce qui a contribué à une meilleure gouvernance.

Les CAC (principales structures chargées de coordonner les activités de développement villageois entre les secteurs et avec les entités gouvernementales concernées) sont le moteur et la source probable de pérennisation des programmes de Budikadidi. C'est pourquoi la capacité du projet à transformer les conflits de pouvoir du début en relations de collaboration a été essentielle à sa réussite. La prise en compte des conflits, promue lors des sessions communautaires de cohésion sociale, a renforcé la capacité des CAC elles-mêmes à naviguer et à coordonner les nombreuses structures, groupes et dirigeants qui étaient importants pour mettre en œuvre efficacement les plans de développement villageois. Par exemple, Budikadidi a élargi la structure existante des CAC pour passer d'une structure axée sur la santé à une structure multisectorielle, ce qui a initialement suscité la colère des infirmiers-chefs. Alors que plusieurs niveaux de direction de Budikadidi étaient engagés dans la résolution de ce problème, le personnel se souvient particulièrement que les membres des CAC ont utilisé leur formation à la cohésion sociale pour surmonter ces difficultés et renforcer la collaboration avec les acteurs de la santé du gouvernement.

## Quelques exemples de l'impact fondamental de la cohésion sociale sur l'amélioration de la gouvernance :

Le CAC Bena Muamba à Miabi dessert cinq petites communautés, qui ont chacune un chef. Lors d'une réunion trimestrielle, le CAC a réfléchi à la faiblesse des progrès réalisés dans le cadre du **plan de développement villageois**. Il a conclu que les différentes parties étaient démotivées parce qu'elles suivaient les chefs qui s'opposaient les uns aux autres. Un volontaire communautaire a adapté l'approche 3B/4D et a invité les chefs à imaginer l'avenir de leur communauté de manière positive et négative et à réfléchir à l'importance de leur collaboration pacifique pour réaliser l'avenir positif. Les chefs ont accepté d'abattre les obstacles qui les éloignaient les uns des autres et de plutôt mobiliser leurs communautés derrière le plan de développement villageois.

Le village de Tshipanga était en butte à une lutte de pouvoir entre deux chefs de village qui incitaient leurs membres à s'opposer aux efforts de l'autre, y compris à l'élection pacifique des membres du CAC, qui était bloquée par la violence. Différents volontaires communautaires ont demandé à ces deux chefs de convoquer la communauté à une assemblée villageoise au cours de laquelle les volontaires ont présenté l'activité des deux chèvres. Les chefs ont reconnu que leur esprit de compétition, et non de collaboration, empêchait le développement de la communauté. Suite à ce dialogue, les responsables du CAC ont été **démocratiquement élus** et coordonnent désormais activement les efforts de développement.

Quand un CAC a été créé à Bena Masengu, le chef du village s'est senti menacé par le travail direct du CAC avec les volontaires de la communauté sans qu'il ne soit impliqué. Comme il soupçonnait le CAC de lui cacher des informations, le chef rejetait la structure et a demandé des remplacements. Les membres du CAC en ont conclu que le chef était ignorant et cupide et chacune des deux parties a bloqué tout effort de développement mené par l'autre. Un agent de terrain de Budikadidi a présenté la métaphore du feu à ces parties, ce qui a aidé les deux camps à comprendre qu'ils ajoutaient de l'huile sur le feu à une tension qui risquait de dégénérer en violence. Pour résoudre leur conflit, les deux parties se sont mises d'accord pour organiser des **réunions mensuelles d'échange d'informations et planifier conjointement des assemblées villageoises**.

Les sessions communautaires ont renforcé l'idée que les conflits étaient naturels : il faut éviter la violence en réponse à un conflit, mais tirer parti d'une résolution pacifique des conflits peut contribuer à renforcer les communautés. Cette mentalité, associée à la capacité du personnel de terrain et des volontaires à reproduire les activités de cohésion sociale en fonction des besoins, a permis de maintenir et d'améliorer la fonctionnalité de nombreux groupes de Budikadidi.

Les employés et les volontaires ont cité de nombreux cas où des dirigeants des communautés associaient leur formation à la gouvernance pour

contrôler les règlements internes des groupes avec leurs compétences en cohésion sociale pour atténuer activement les conflits. Par exemple, les CAC aident les CGE à renforcer les règles d'utilisation de l'eau pendant la saison sèche, en particulier lorsqu'on sait que la pénurie peut déclencher des affrontements aux points d'eau. Les groupes communautaires créés par Budikadidi, capables de surmonter durablement les tensions et les difficultés naturelles, ont fréquemment créé des occasions de nouer des liens, renforçant ainsi la cohésion sociale à l'intérieur des communautés.

## Quelques exemples de programmes de cohésion sociale contribuant à rendre les groupes plus inclusifs, plus équitables et plus redevables :

Dans le village de Bena Mbiya, Budikadidi a appuyé la création d'un **CGE** pour gérer le forage communautaire. Le CGE a été contraint par les membres de la famille du chef de leur verser les redevances d'utilisation de l'eau, ce qui a suscité méfiance et tension dans toute la communauté. Le CAC et le CGE ont réuni leurs membres ainsi que le chef et sa famille et ont reproduit l'activité du feu. Comprenant que les actions d'une personne peuvent, intentionnellement ou non, jeter de l'huile sur le feu du conflit, le groupe a discuté de la façon dont les tensions persistantes sur la gestion de l'eau pourraient avoir un sérieux impact sur la vie des gens. Suite à ce dialogue, les tensions se sont apaisées et toutes les parties ont depuis lors respecté le règlement intérieur du CGE.

Un **club de jeunes** du village de Lubuwa avait du mal à avancer après que le président avait dit que les mentors du club n'étaient « pas professionnels. » Ce commentaire avait provoqué des malentendus, des tensions et, finalement, des abandons et des divisions dans le club. L'agent de terrain de Budikadidi a présenté l'enquête appréciative à tous les membres et mentors du club de jeunes, en les invitant à considérer leur organisation comme positive, saine et créative, plutôt que comme une source d'exclusion et de conflit. Les différentes parties ont accepté de se considérer mutuellement comme des collaborateurs ayant une vision commune et non comme des protagonistes. Le règlement intérieur du club a été revu afin de mieux définir les rôles et les responsabilités de toutes les parties. Aujourd'hui, le club est en plein essor et a soumis une proposition commune pour un concours sur les moyens de subsistance.

Une **OP** de Chinemba a signé un contrat avec une OP de Kasansa pour la fourniture de soja destiné à la transformation. Un dirigeant de l'OP de Chinemba vendait du soja de son stock à l'insu de l'OP, ce qui a eu un impact négatif sur le niveau des stocks et sur le contrat. L'agent de terrain de Budikadidi a utilisé sa formation en cohésion sociale pour amener les membres de l'OP au dialogue. Les autres membres étaient en colère et prêts à remplacer le responsable mais cette discussion a révélé que de nombreux membres ne respectaient pas le règlement intérieur de l'OP. L'agent de terrain a aidé l'OP à rétablir un équilibre des pouvoirs et l'OP a décidé d'offrir au responsable une seconde chance de contribuer à leur vision commune.

Avant Budikadidi, les chefs de village ou la police étaient seuls responsables de la résolution des conflits. Aujourd'hui, de nombreux leaders peuvent identifier et atténuer les tensions afin de supprimer ces freins au développement. Un membre d'un CAC explique : « Les conflits liés aux activités de développement sont résolus par le CAC ... qui met l'accent sur l'écoute, le dialogue, l'équité et la réconciliation ... tandis que les autres conflits sont gérés par le chef de village. » Des employés ont aussi dit qu'ils avaient l'impression qu'une gestion plus large des conflits dans les communautés avait libéré plus de temps chez les dirigeants pour qu'ils puissent s'impliquer dans le travail

de développement, ce qui leur permettait de se concentrer sur les buts à long terme plutôt que sur les difficultés à court terme.

Les employés se réjouissent aussi du fait que l'intervention de cohésion sociale a contribué à l'ouverture de la communauté à des perspectives différentes qu'elle apprécie. Avec l'approche de la Maison Fidèle, qui vise à renforcer la prise de décision commune dans les ménages, et les programmes d'alphabétisation, qui améliorent la capacité des femmes à gérer les ressources, le personnel note que les femmes participent plus et plus souvent dans les espaces communautaires.

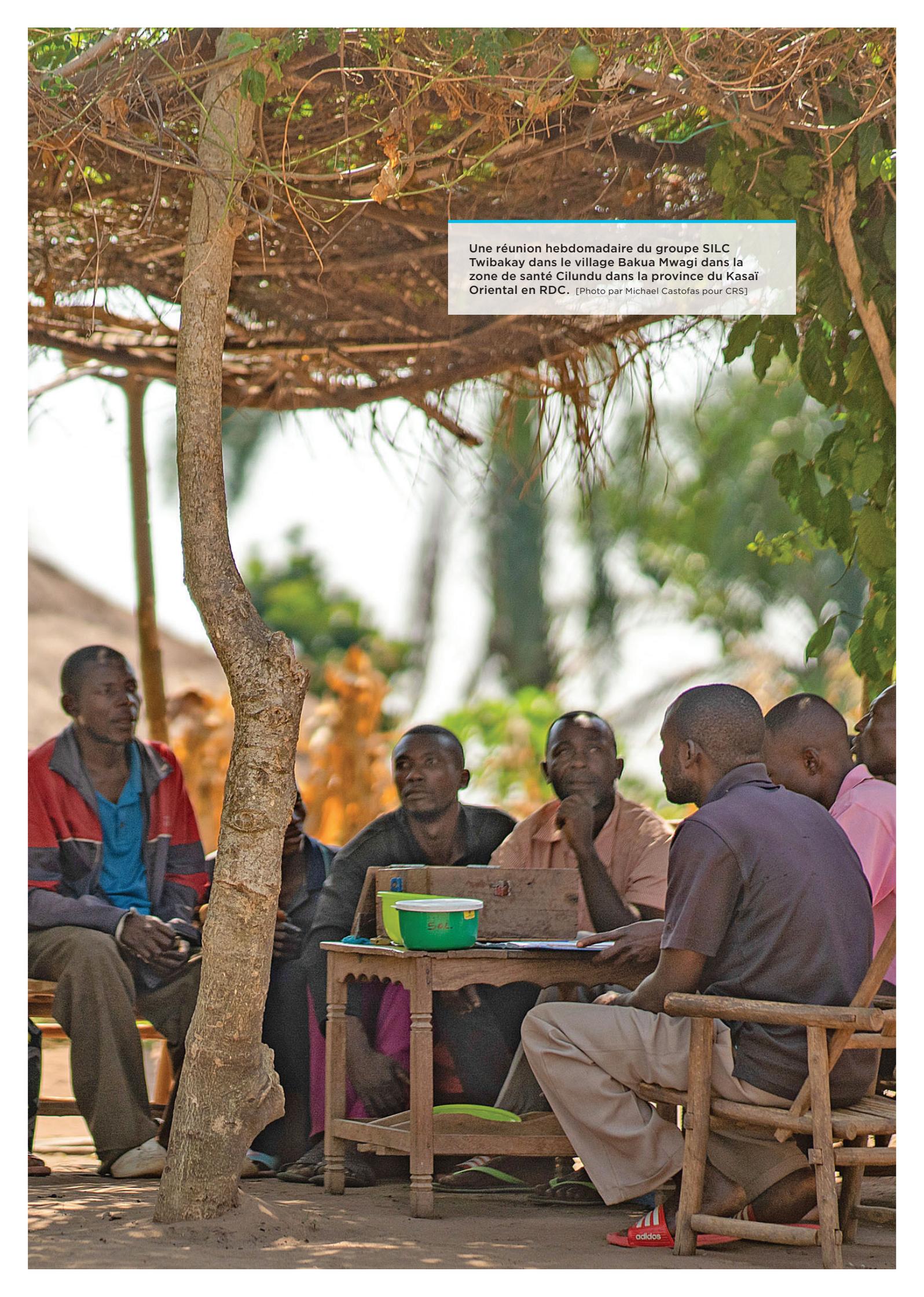
**Les bénéficiaires des investissements de Budikadidi dans la cohésion sociale ont amélioré les résultats du projet en matière de développement (dans les domaines du WASH, des moyens de subsistance, de l'agriculture et de la santé), comme le démontrent les anecdotes suivantes :**

Budikadidi a déterminé, en consultation avec un chef de village, le ciblage géographique pour un **forage**. Cependant, l'équipe a appris par d'autres responsables de la communauté que ce chef avait usurpé le leadership d'un autre chef de rang plus élevé. Cela a déclenché un cercle vicieux qui a causé l'annulation des activités de forage. Le personnel de Budikadidi a réuni ces parties, introduit la métaphore du feu et dirigé une enquête appréciative leur permettant de reconnaître leur intérêt commun dans la réussite du forage, qui a repris après cette intervention de cohésion sociale.

Quand un membre d'un groupe SILC de Kasansa n'a pas remboursé son prêt, cela a causé une animosité au sein du groupe, menaçant son fonctionnement. Le CAC est intervenu, a utilisé sa formation en cohésion sociale et est parvenu à un accord avec le groupe SILC pour accorder une prolongation à cette personne. Les autres membres du groupe SILC ont accepté de faire preuve de tolérance et le groupe a repris son élan et se concentre désormais **sur l'épargne et la génération de revenus**. D'autres groupes SILC de la même zone ont tiré les leçons de cette expérience et appliquent certains délais pour les prêts afin d'atténuer activement les conflits entre leurs membres.

Une OP du village de Nsulu wa Lomba est mitoyenne de la parcelle d'un agriculteur. Quand l'agriculteur a détourné le cours d'eau alimentant la parcelle de l'OP (ce qui a eu un impact négatif sur leur **production maraîchère**), les membres de l'OP ont pillé les récoltes de l'agriculteur pour compenser leurs pertes. L'agriculteur a alors préparé sa famille à défendre sa ferme contre les membres de l'OP avec des machettes. Le personnel de terrain de Budikadidi et le chef du village ont utilisé la métaphore du feu pour discuter avec les deux parties des conséquences potentielles de l'aggravation de la tension. L'agriculteur et l'OP se sont mis d'accord pour rétablir le cours naturel du ruisseau afin que tous deux aient accès à l'eau, un accord que le CAC continue de surveiller.

La jalousie liée aux opportunités de travail volontaire suscitait le mépris des femmes ciblées par les programmes de nutrition. Une Promoteur Care Group qui appuyait 14 Mamans Lumières se souvient de visites à domicile où elle et la Maman Lumière faisait l'objet de moqueries : « Vous venez m'apprendre à **cuisiner des aliments nutritifs**. C'est bien, mais m'avez-vous apporté la nourriture ou le t-shirt [que vous avez reçus] ? » La Promoteur Care Group et la Maman Lumière ont conservé leur optimisme (en pratiquant l'enquête appréciative) et ont poursuivi les visites à domicile. Avec le temps, la communauté a observé et apprécié leur impact, et les ménages, qui les rejetaient auparavant, les invitaient à entrer. « Avec patience et humilité, je gère les conflits interpersonnels. »

A group of men are gathered outdoors under the shade of a large tree. They are seated on wooden chairs and benches, engaged in a discussion. In the foreground, a man in a grey shirt sits with his back to the camera, looking towards the others. A small wooden table in front of them holds a green bowl and some papers. The background shows more people and a building, suggesting a community setting. The scene is captured in natural light, with shadows cast on the ground.

Une réunion hebdomadaire du groupe SILC Twibakay dans le village Bakua Mwagi dans la zone de santé Cilundu dans la province du Kasai Oriental en RDC. [Photo par Michael Castofas pour CRS]

## Effet indirect

Pendant la première formation du personnel à la cohésion sociale, les animateurs de CRS ont rencontré le personnel de Caritas et de son organisation sœur, la Commission Justice et Paix, pour discuter de la possibilité de tester un travail de cohésion sociale verticale en RDC avec les organes gouvernementaux de la province du Kasaï Oriental. Pendant la mise en œuvre de Budikadidi, la province se préparait aux élections des gouverneurs de mai 2022 et les identités politiques se durcissaient progressivement. Du fait des conflits entre les partis politiques opposés, les réunions du parlement ont été suspendues, rendant l'institution inefficace. Après avoir vu les résultats positifs de l'intégration du travail de cohésion sociale dans les programmes de Budikadidi au niveau communautaire et craignant la violence électorale, l'évêque de Mbuji-Mayi a demandé l'aide de CRS pour dispenser le même enseignement de cohésion sociale aux fonctionnaires du gouvernement. En novembre 2021, CRS a animé un atelier 3B/4D avec 24 membres du Parlement provincial pour traiter des tensions politiques. L'atelier était une occasion

unique de rapprochement pour ces groupes et les résultats quotidiens diffusés par les médias locaux présentaient un modèle de haut niveau de cohésion sociale dans toute la province. Après l'atelier, le travail conjoint du Parlement a repris et le gouverneur et le vice-gouverneur ont été élus pacifiquement. Les participants à l'atelier ont créé un Comité des Sages (composé de membres des deux partis politiques et de l'évêque en tant que leader neutre) pour traiter des tensions internes au Parlement. Pour l'instant, le comité s'est réuni une fois. Même si les communautés ciblées par Budikadidi se sentent éloignées de l'impact des décisions du Parlement, les employés reconnaissent le pouvoir complémentaire de l'amélioration de la gouvernance aux plus hauts niveaux. L'évêque espère étendre ces efforts à l'ensemble de la province afin que les fonctionnaires les plus proches des communautés puissent bénéficier des approches de cohésion sociale et en tirer parti. [Cliquer ici](#) pour en savoir plus sur cette histoire de réussite en matière de cohésion sociale verticale au Kasaï Oriental.

## Discussion

Le système MEAL de Budikadidi n'a pas été prévu pour suivre les progrès sur le terrain, mais les résultats qualitatifs indiquent majoritairement un impact positif sur les objectifs du projet. En imaginant le scénario contrefactuel (comment Budikadidi aurait évolué si on n'avait pas introduit de programmes de cohésion sociale), cette étude suggère que les tensions non résolues auraient freiné la rapidité et l'efficacité des groupes clés et des dirigeants responsables de faire progresser le développement. Les programmes de cohésion sociale semblent avoir été essentiels à la réussite de la stratégie de gouvernance du projet, qui était le fondement de tous les autres objectifs sectoriels. Comme les Kasaïs n'étaient pas prioritaires pour les efforts de consolidation de la paix en RDC, cette intervention a comblé un manque important dans

les zones de santé du projet, en répondant directement à un besoin crucial tout en servant de multiplicateur de force pour accélérer et amplifier l'impact du projet. De plus, l'engagement en faveur de l'intégration de la cohésion sociale a contribué à l'approche « Ne pas nuire » du projet. Pour réussir à mettre en œuvre un projet multisectoriel complexe, Budikadidi a utilisé et créé plusieurs nouvelles structures communautaires, contribuant ainsi à une dynamique déjà tendue. La capacité du personnel de terrain à mettre en place les programmes avec les compétences nécessaires pour identifier et atténuer les conflits s'est avérée non seulement utile mais nécessaire.

En s'appuyant sur les enseignements tirés de l'intervention de cohésion sociale de Budikadidi, la conception de futurs projets pourrait prendre en compte les recommandations suivantes :

« Il y a une interfécondité entre les initiatives de cohésion sociale et les éléments d'un projet de développement durable. La première est une bouffée d'air frais pour la seconde et la seconde est un espace de soutien à la première. L'intersection des deux permet à la théorie du changement de se concrétiser. »

— POINT FOCAL POUR LA COHÉSION SOCIALE DE CRS/RDC

### Les projets de développement complexes pourraient bénéficier d'interventions légères, mais hautement intentionnelles, de cohésion sociale.

Au lieu d'investir dans des formations approfondies visant directement les communautés « à haut risque, » le modèle Budikadidi a donné aux agents de terrain et aux volontaires communautaires la capacité d'étendre les résultats de cohésion sociale à toute la vaste zone géographique du projet. Au-delà des considérations de ciblage,

cette approche légère est également idéale pour les projets multisectoriels, car les différentes équipes sont inévitablement en concurrence pour le temps du personnel de terrain et de la communauté. Dans la pratique, on n'a pas fait le suivi dans l'ensemble de la durée et la fréquence des sessions de cohésion sociale de Budikadidi dans les communautés et elles ont vraisemblablement été très irrégulières. Les équipes doivent contrebalancer un modèle en cascade léger en s'engageant à être régulières, en transformant la cohésion sociale d'un ensemble de compétences insaisissables pour une application ad hoc en une pratique connue dans toutes les zones et contrôlée, pour apporter, au besoin, un coaching supplémentaire. Cette approche pourrait tirer parti d'une formation complémentaire à l'apprentissage des adultes et à la diffusion de contenu (non spécifique à la cohésion sociale) afin de renforcer les capacités et la confiance du personnel de terrain et des volontaires pour faire une réplique efficace dans tous les secteurs.

La conception initiale de Budikadidi prévoyait de préparer des plans indépendants d'évitement des conflits, mais cette activité a finalement été abandonnée. Les employés disent que cela aurait coûté trop cher au CAC de l'exécuter et d'assurer le suivi en même temps que d'autres plans. Par contre, ils notent qu'il peut être avantageux d'inclure la cohésion sociale à l'intérieur des plans de développement villageois existants afin d'officialiser cette responsabilité particulière des membres des CAC. Budikadidi a démontré que la promotion de la cohésion sociale était un ensemble de compétences pour les dirigeants locaux qui sont essentielles pour améliorer la gouvernance et mener le développement, un rôle qui bénéficiera de plus de redevabilité au niveau de la communauté et du projet.

### **L'intégration du suivi de la cohésion sociale dans les systèmes MEAL permettra de formaliser le suivi et de faire des adaptations, si nécessaire.**

En plus de mesurer les progrès dans le temps, l'intégration de la cohésion sociale dans le tableau de suivi des indicateurs de performance (TSIP) du projet augmentera la probabilité que le sujet soit abordé plus fréquemment au cours des réflexions, comme les réunions trimestrielles et lors de la rédaction des rapports. Par exemple, l'équipe FP peut noter le nombre de conflits résolus par les membres du CAC chaque trimestre. La collecte annuelle de données sur les indicateurs prioritaires du [baromètre de la cohésion sociale](#) aiderait l'équipe à trianguler les observations sur le terrain concernant l'évolution des facteurs de conflit et contribuerait à des décisions de gestion adaptative fondées sur les changements dans l'environnement opérationnel. Comme la cohésion sociale est complexe et à long terme, la collecte d'anecdotes qualitatives est très

utile et peut être faite régulièrement au fil du temps lors des visites de terrain ou intégrée dans le travail des mécanismes de feedback, de plaintes et de réponse (MFPR) du projet.

---

« Ce n'est pas quelque chose dont nous pouvons dire que nous allons le faire au début, au milieu ou à la fin. C'est quelque chose de continu qui doit être mis en œuvre à tout moment. Les conflits ne s'arrêtent jamais et la communauté doit être prête à tout moment à répondre au conflit. »

— EMPLOYÉ DE BUDIKADIDI

### **On peut optimiser les avantages de la cohésion sociale grâce à un séquençage précoce.**

Les employés de Budikadidi ont tiré parti d'un ensemble de compétences en matière de cohésion sociale pour mettre en œuvre les programmes depuis 2017 ; mais l'application par les dirigeants communautaires n'a commencé que récemment. Il y a de nombreuses priorités concurrentielles pour le séquençage des projets multisectoriels, mais dans l'idéal, la cohésion sociale devrait intervenir plus tôt dans le projet. Pour les RFSA, les équipes peuvent s'appuyer sur les évaluations préliminaires menées pendant la période « Raffiner » pour nuancer l'analyse des conflits et préciser l'intervention de cohésion sociale afin de l'appliquer rapidement dans des zones hétérogènes. Ceci est important car c'est fondamental pour la réussite des autres objectifs et parce que cela justifie un accompagnement à long terme pour faire évoluer des normes sociales profondément ancrées. Un calendrier plus long permettrait aussi de transférer plus tôt la responsabilité de reproduire les activités de cohésion sociale du personnel de terrain aux dirigeants locaux. Les dirigeants locaux sont les plus susceptibles d'appliquer initialement leur formation en cohésion sociale en réponse à de vives tensions entre les dirigeants et les groupes soutenus par le projet (comme on l'a vu avec Budikadidi). Cependant, en étant mieux accompagnés par le projet, les leaders pourraient utiliser ces compétences pour traiter des tensions plus latentes dans le but de mieux impliquer des personnes marginalisées dans le projet. Enfin, les luttes pour le pouvoir coutumier constituent une grande part des conflits locaux qui ont un impact sur les programmes de Budikadidi. Pour préserver la neutralité politique du projet, il vaut mieux que ces difficultés soient traitées par les responsables communautaires plutôt que par le personnel de terrain, ce qui montre à quel point il est important de développer ces compétences assez tôt. Si la

cohésion sociale est une priorité dès le début du projet, il faudra que les équipes réfléchissent bien à l'accompagnement dans le temps pour maintenir l'intérêt et la qualité de la prestation.

---

« Pour ce qui est du personnel de Budikadidi, le renforcement de l'esprit d'équipe doit être constant. Nous devons prendre la température et regarder le climat tous les six mois ou tous les ans pour voir comment les choses fonctionnent ensemble. Nous avons besoin de quelque chose qui soit plus structuré, plus stratégique et plus intentionnel. »

— EMPLOYÉ DE BUDIKADIDI

### L'expérience personnelle de la méthodologie peut aider à l'adhésion dans tout le consortium et à la promotion transversale de la cohésion sociale.

L'expérience de Budikadidi démontre qu'il a été avantageux à plusieurs niveaux de démarrer l'intervention de cohésion sociale au niveau du personnel, plutôt que d'appliquer immédiatement l'approche sur le terrain. Tout d'abord, cela a contribué à une plus grande unité de l'équipe, ce qui a facilité la gestion du consortium. Deuxièmement, cela a permis au personnel de tous les secteurs de comprendre personnellement les avantages qu'il y a à investir du temps dans la cohésion sociale, ce qui a créé des champions pour cette priorité transversale. Après un premier atelier pour le personnel au début du projet, on pourrait incorporer à l'orientation de

tous les nouveaux employés une introduction à la cohésion sociale afin d'atténuer les problèmes de rotation. Pour renforcer la cohésion sociale au sein de l'équipe, la direction pourrait tirer parti de rencontres programmées, comme les réunions trimestrielles et les retraites, pour y intégrer des sessions de recyclage qui offriraient régulièrement des possibilités de rapprochement entre les membres de l'équipe sans augmenter le budget alloué à la formation de l'équipe.

### Enfin, investir dans la cohésion sociale en tant qu'intervention à long terme plutôt qu'en tant qu'activité ponctuelle peut contribuer à la durabilité des programmes.

D'innombrables anecdotes montrent que les programmes de cohésion sociale de Budikadidi n'ont pas seulement permis aux acteurs locaux de résoudre des conflits spécifiques, mais qu'ils ont aussi renforcé les structures de gouvernance et les groupes responsables du développement au niveau local. Budikadidi, qu'on peut traduire par « autosuffisance, » se concentre sur la capacité des acteurs locaux à mener durablement des efforts de développement. La capacité des dirigeants locaux à anticiper et à gérer positivement les conflits est essentielle pour maintenir les structures de gouvernance après la clôture du projet, car l'environnement opérationnel évolue inévitablement. Si l'on insiste sur l'importance de la cohésion sociale pour le maintien des structures et des groupes locaux dans les stratégies de désengagement de projet (idéalement dès le lancement du projet pour guider un parcours intentionnel jusqu'à la clôture du projet), cela peut renforcer la mise en œuvre d'une intervention cohérente et bien suivie de cohésion sociale.



---

Catholic Relief Services | 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, USA | [crs.org](http://crs.org) | [crsespanol.org](http://crsespanol.org)  
Pour plus d'informations, contactez le Représentant Résident de CRS/RDC, Christopher Bessey,  
à [christopher.bessey@crs.org](mailto:christopher.bessey@crs.org)