

# **Tujenge Amani ! Construisons la paix !**

Une approche innovante  
de stabilisation née à  
l'Est de la République  
Démocratique du Congo

**Katharina R. Vogeli,  
Claude Iguma Wakenge,  
Sosthène Maliyaseme,  
Déogratias Buuma**

**AOÛT 2023**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Avec l'appui financier du Département Fédéral  
des Affaires Etrangères Suisse dans le cadre du  
Programme Tujenge Amani !**

# **Tujenge Amani ! Construisons la paix !**

Une approche innovante  
de stabilisation née à  
l'Est de la République  
Démocratique du Congo

**Katharina R. Vogeli,  
Claude Iguma Wakenge,  
Sosthène Maliyaseme,  
Déogratias Buuma**

# Table des matières

<b>PRÉFACE</b>	<b>6</b>
<b>ACTION POUR LA PAIX ET LA CONCORDE (APC)</b>	<b>7</b>
<b>LE PROGRAMME <i>TUJENGE AMANI !</i></b>	<b>8</b>
<b>TUJENGE AMANI ! CONSTRUISONS LA PAIX !</b>	<b>9</b>
<b>1. CONTEXTE DE L'EST DU CONGO</b>	<b>11</b>
1.1. Dynamiques sécuritaires	11
1.2. Apprécier la dimension psycho-sociale des conflits	12
1.3. Paix libérale en souffrance	13
1.4. Diversité d'approches "classiques" de transformation de conflit	15
<b>2. MÉTHODOLOGIE DE TUJENGE AMANI !</b>	<b>16</b>
2.1. Principes directeurs de Tujenge Amani !	16
2.2. Associer les approches structurelles et socio-psychologiques	17
2.3. Connexions verticales : s'attaquer aux problèmes structurels	18
2.4. Hypothèses sous-jacentes à l'approche de la psychologie sociale	18
2.5. Tujenge Amani ! est un processus	19
2.6. Engagement des communautés	20
2.7. Renforcer les communautés dans la durée	21
2.8. Impliquer les autorités	21
2.9. Vers un leadership cohésif	22
2.10. Ancrage dans la durée	23
2.11. Coopération et complémentarité	23
<b>3. DIVERSITÉ D'OUTILS DE TUJENGE AMANI !</b>	<b>25</b>
3.1. Cartographie des acteurs	25
3.2. Analyse interactive de conflit	25
3.3. Dialogue social communautaire	25
3.4. Sociothérapie	26
3.5. Ateliers pour un Leadership Cohésif	29

<b>4. EVOLUTION DE TUJENGE AMANI !</b>	<b>30</b>
4.1. Sites de mise en œuvre de Tujenge Amani !	30
4.2. Évolution des Noyaux Tujenge Amani	31
4.3. Participation des femmes dans Tujenge Amani !	33
4.4. Mutuelles de solidarité et les activités génératrices de revenus	34
<b>5. DÉSARMEMENT COMMUNAUTAIRE ET TUJENGE AMANI !</b>	<b>35</b>
5.1. Résultats mitigés du plan de désarmement, démobilisation et réinsertion (DDR)	35
5.2. Implication des membres des communautés	35
5.3. Plan de Désarmement, Démobilisation et Réintégration Communautaire	36
5.4. Implication directe des démobilisés	37
<b>6. IMPACT DE TUJENGE AMANI !</b>	<b>38</b>
6.1. Ancrage dans des espaces d'ingouvernabilité	38
6.2. Structures communautaires permanentes	39
6.3. Transformation de conflits et activités de relèvement communautaire	40
6.4. Réduction des violences	40
<b>7. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES</b>	<b>41</b>
7.1. Toute approche de consolidation de la paix doit s'inscrire dans la durée	41
7.2. Réintégration d'anciens combattants démobilisés	41
7.3. Ce qui reste à faire	42

*Tujenge Amani !*

Une approche innovante de stabilisation

# Préface

Rétablir et maintenir la paix dans un pays comme la République démocratique du Congo qui connaît depuis près de 30 ans des conflits aux causes complexes, des invasions et des violences récurrentes, a été la détermination de nombreuses initiatives d'acteurs de paix.

Cependant force a été de constater que les mécanismes conventionnels de prévention des conflits et de construction de la paix, souvent menés avec une approche projet, ne menaient pas nécessairement, sinon peu durablement, au rétablissement de la paix.

Parti de la conviction que la paix ne peut être rétablie que par un processus de petits pas, le programme *Tujenge Amani!* (« bâtissons la paix »), a été construit en une suite de cinq phases dans un processus de transformation des conflits et de médiation se concentrant sur la résilience communautaire, initié avec le soutien du Département fédéral des Affaires étrangères et l'ONG congolaise Action pour la Paix et la Concorde (APC), qui a développé depuis 2013 une méthodologie innovatrice et flexible, adaptée au contexte fragile des provinces du Sud et du Nord Kivu.

Depuis 2012, la Suisse s'engage pour une paix durable au niveau local, national et régional en poursuivant l'objectif de prévenir et réduire les violences perpétrées à l'est de la République démocratique du Congo. Son partenaire APC promeut, au travers de l'initiative *Tujenge Amani!* des plateformes de dialogue entre acteurs concernés par le conflit et renforce la résilience des communautés face à la violence.

Dans un même esprit inclusif et aligné au contexte, APC a également facilité, avec le soutien de la Suisse, la sortie de milliers de jeunes hors de groupes armés ainsi que leur réintégration sociale et économique dans leur communauté d'origine. La prise en charge efficace de ces démobilisés, ne peut passer que par un programme national coordonné avec une approche holistique. Aussi la Suisse apporte également son soutien au Programme national de Démobilisation, désarmement, relèvement communautaire et stabilisation (P-DDRCS), un instrument clé qui doit permettre aux porteurs d'armes de reprendre le chemin de la vie civile, en les réinsérant dans leurs communautés de base.

Je formule le vœu que cette approche, qui reste perfectible bien que son potentiel n'est plus à démontrer, et son application conjointe avec les animateurs du P-DDRCS contribuent à l'amélioration des processus de consolidation de la paix en République démocratique du Congo.



**CHASPER SAROTT**

Ambassadeur de Suisse

en République démocratique du Congo

## Action pour la Paix et la Concorde (APC)

Action pour la Paix et la Concorde (APC) ([www.apcasbl.org](http://www.apcasbl.org)) est une organisation de droit Congolais, ayant son bureau national à Bukavu (Sud-Kivu), à l'est de la République démocratique du Congo (RDC). APC est enregistrée sous l'Arrêté Ministériel n° 194/KB/ME/MIN/J&GS/2018 du 10 octobre 2018 accordant la personnalité juridique.

Depuis plus d'une décennie, APC accompagne les communautés locales affectées par des conflits violents. L'approche de travail d'APC porte sur la promotion de la cohésion sociale en accordant une attention toute particulière à des processus de dialogue pour la promotion de la paix. APC vise les objectifs suivants : i) contribuer à la promotion de la paix et la concorde entre communautés en conflits ; ii) renforcer les capacités des acteurs impliqués dans la prévention et la transformation des conflits et ; iii) promouvoir la bonne gouvernance à travers des voies d'accès durables à la paix et la mise en place des structures communautaires locales. **La Stratégie d'intervention** est la recherche, l'analyse des dynamiques conflictuelles étant au cœur du processus de transformation des conflits, APC a développé une approche réflexive : la Recherche Action Participative (RAP), qui permet de s'assurer de la participation de toutes les parties prenantes dans le processus de transformation des conflits. Pour être plus efficace dans la transformation des conflits communautaires violents et le processus de stabilisation des zones affectées par les conflits, APC développe, utilise et vulgarise différents outils entre autres : (a) **Les structures communautaires** s'inscrit dans le cadre du développement de la résilience des acteurs locaux afin d'être capables de prévenir et de réduire les violences communautaires ; (b) Le Dialogue social permettant d'analyser les causes des conflits, définir les actions prioritaires et obtenir l'engagement des parties prenantes pour la mise en œuvre des actions prioritaires à travers un processus participatif et inclusif ; (c) **Le Plaidoyer** visant un engagement politique afin de porter des solutions structurelles aux défis identifiés par les acteurs sociaux au niveau local et provincial et (d) **la Sociothérapie** pour la guérison de traumatisme communautaire, la restauration de la confiance en soi et envers les autres pour la réinsertion socioéconomiques de démobilisés, les jeunes à risque et les femmes victimes des conflits armés. Elle est représentée par Mr **Deogratias Buuma Bitalya wa Namira**, Directeur Exécutif, email : [deobuuma@apcasbl.org](mailto:deobuuma@apcasbl.org) / [apcasbl@gmail.com](mailto:apcasbl@gmail.com) et téléphone : [+243812220172](tel:+243812220172) (whatsapp)

## Le programme *Tujenge Amani* !

Le Programme *Tujenge Amani* ! (PTA) est mis en œuvre, depuis 2013, par l'organisation non gouvernementale Action pour la Paix et la Concorde, APC, avec l'appui technique et financier de la Suisse la Division Paix et Droits de l'homme (DPDH) du Département Fédéral des Affaires Etrangères. Ce programme s'inscrit dans le processus de stabilisation de la RDC. Il vise à contribuer à la réduction des violences communautaires à travers une résilience communautaire accrue en vue de la promotion d'une paix durable dans les territoires de Kabare, Kalehe, Shabunda, Walungu (Sud-Kivu) et dans le territoire de Walikale (Nord-Kivu). S'inscrivant dans le long terme, le PTA est une approche de transformation des conflits visant la réduction des violences communautaires, axée sur le renforcement d'une résilience communautaire et citoyenne en tant que processus de responsabilisation des acteurs locaux face aux conflits. Il est mis en œuvre dans un contexte particulier de récurrence des conflits violents impliquant les groupes armés. Au cours des années de mise en œuvre, le PTA a développé plusieurs outils, à savoir le **dialogue social**, les **structures communautaires**, le **plaidoyer** et la **sociothérapie** en réponse aux violences communautaires dans l'Est de la RDC. Ces outils, ont permis de construire une expérience qui a contribué aux orientations stratégiques ayant inspiré l'Etat congolais à mettre en place le Programme de Désarmement, Démobilisation, Relèvement communautaire et Stabilisation (P-DDRCS) comme cadre légal pouvant orienter les actions stratégiques pour la réintégration des démobilisés et des jeunes à risques dans leurs communautés.



# TUJENGE AMANI ! Construisons la paix !

## **Une approche innovante de stabilisation, née à l'Est de la République démocratique du Congo**

La volonté de trouver des moyens pratiques d'appliquer systématiquement les connaissances psychologiques à la politique nationale et internationale a commencé avec la lettre d'Albert Einstein à Sigmund Freud en juillet 1932 : « Il nous rendrait le plus grand service à tous si vous nous présentiez le problème de la paix dans le monde à la lumière de vos découvertes les plus récentes... Le peu de réussite... de tous les efforts déployés au cours de la dernière décennie pour atteindre ce but ne nous laisse aucune place pour douter que de puissants facteurs psychologiques sont à l'œuvre, qui paralysent ces efforts. »<sup>1</sup>

La citation d'Einstein s'applique autant au monde conflictuel d'aujourd'hui qu'à celui d'avant la Seconde Guerre mondiale. Depuis la fin de la guerre froide, des conflits expliqués par des griefs identitaires ont éclaté dans de nombreuses régions du monde. Les Nations unies, des États individuels et une pléthore d'organisations non gouvernementales tentent de résoudre ces conflits, mais n'y parviennent pratiquement jamais.

Modestement, en commençant très localement dans un village éloigné du Sud-Kivu en République démocratique du Congo, les initiateurs de Tujenge Amani ! ont voulu aborder ces questions, reconnaissant que si les problèmes structurels étaient (et sont encore aujourd'hui) très réels, sans aborder les questions socio-psychologiques relatives à la situation conflictuelle dans les belles provinces orientales du Congo, il ne pouvait y avoir de paix durable. Inspiré par ses recherches antérieures, l'une des auteures de ce document a élaboré cette méthodologie conjointement avec Action pour la paix et la concorde (APC) et l'Initiative pour un Leadership Cohésif (ILC)<sup>2</sup>. Ils ont fondé une grande partie de la théorie sous-jacente sur ces recherches, ainsi que sur la longue expérience de terrain et la compréhension très nuancée des réalités politiques et culturelles sur le terrain des dirigeants d'APC, de même que sur la longue expérience de travail avec les dirigeants politiques en RDC du responsable de l'ILC. Pour rendre la méthodologie opérationnelle, ils ont utilisé certains des outils précédemment développés par Institut Vie et Paix (Life & Peace Institute) et Interpeace.

---

<sup>1</sup> Cité dans Montville, Joseph V. "Foreign Policy according to Freud", *Foreign Policy*. Winter 80-81 (45).

<sup>2</sup> Katharina Vogeli a été, entre 2013 et 2018, Conseillère en Sécurité Humaine pour la Suisse en RDC. Claude Iguma Wakenge est Professeur des Sciences Sociales à l'Institut Supérieur de Développement Rural de Bukavu (ISDR-Bukavu). Il est chercheur sur les dynamiques des conflits fonciers, armés et miniers dans l'est de la RDC (claudeigumaw@gmail.com) ; Deo Buuma est le Directeur Exécutif d'Action pour la Paix et la Concorde (APC) et Sosthène Maliyaseme est le Directeur de programmes d'APC.

Au fur et à mesure que Tujenge Amani ! progressait tant dans sa méthodologie que dans sa portée, il est devenu évident pour les partenaires impliqués dans sa mise en œuvre qu'il fallait trouver un moyen d'aborder aussi bien les questions socio-psychologiques que structurelles des conflits. En plus, il est devenu évident que pour s'attaquer aux causes profondes des nombreux conflits, il fallait impliquer les acteurs politiques et sécuritaires à tous les niveaux : local, provincial et national. Des connexions verticales et horizontales devaient être établies et maintenues.

Après les quatre premières années de mise en œuvre du programme, l'évaluation d'impact de 2017<sup>3</sup>, a révélé une bonne mise à l'échelle de l'approche et une durabilité inattendus des résultats initiaux de Tujenge Amani ! Ceci, et les demandes qui affluaient de toute la RDC et de la sous-région, ont amené les partenaires à la conclusion que la méthodologie devrait être connue et disponible pour les acteurs de la paix dans d'autres régions de la RDC et au-delà. Ce document vise donc à fournir une base réflexive et opérationnelle aux acteurs pour la paix nationaux et internationaux pour comprendre le pourquoi et le comment de Tujenge Amani!, en relevant les défis fondamentaux qui rendent si difficile la durabilité de toute approche de consolidation de la paix. En offrant des informations de fond théoriques et pratiques, le document vise en plus à fournir une base sur laquelle promouvoir cette nouvelle approche de prévention et de transformation durable des conflits. Pour cela et en expliquant à la fois la pertinence d'une telle approche, il s'appuie sur les expériences construites depuis son lancement en décembre 2013. Ce document est composé de plusieurs parties. Outre une brève appréciation du contexte sécuritaire et historique de l'est de la RDC et un bref aperçu d'autres approches de transformation des conflits, il fournira :

- Une compréhension des outils utilisés au cours du processus ;
- Une description pas à pas de l'approche elle-même ;
- Les résultats et l'impact documentés ;
- Des conclusions et des perspectives.

En plus de ce document, APC met à la disposition des lecteurs une brève présentation power point sur l'approche de consolidation de la paix Tujenge Amani !, ainsi qu'un court [documentaire](https://youtu.be/IAJa2CdA54?si=Th_oRMm7Kot-BwnU) produit en 2017 ; [https://youtu.be/IAJa2CdA54?si=Th\\_oRMm7Kot-BwnU](https://youtu.be/IAJa2CdA54?si=Th_oRMm7Kot-BwnU)

---

<sup>3</sup> Evaluation d'Impact du Programme Tujenge Amani ! au Sud-Kivu en République démocratique du Congo 2013 – 2017. (Kilomba Sumaili, Adolphe ; Victoria Fontan, ; Stefaan Smis (2017).

# 1.

## Contexte de l'Est du Congo

---

### 1.1. Dynamiques sécuritaires

Depuis 1990, la partie orientale de la République Démocratique du Congo (RDC) est confrontée à une violence recyclée, alimentée par des conflits de diverses natures ainsi qu'à une présence milicienne sans précédent. En 2020, le rapport du Groupe d'Études sur le Congo dénombrait 140 groupes armés actifs à l'est du pays auxquels s'ajoutent près de 8 mouvements rebelles Burundais, Ougandais et Rwandais<sup>4</sup>. Alors que certaines régions de l'Ituri, du Nord-Kivu et du Sud-Kivu ressemblent à une véritable poudrière, depuis mai 2021, l'ordonnance présidentielle n°21/015 du 03 mai 2021 plaçait deux provinces de l'Est de la RDC (l'Ituri et le Nord-Kivu) en « état de siège ». En d'autres termes, ces provinces sont placées sous un régime exceptionnel de gestion, dirigé par des militaires et des policiers en leur donnant plein pouvoir pour toutes les questions administratives et sécuritaires. Depuis juin 2022, la RDC et le Rwanda sont sous-tensions à cause de la résurgence de la rébellion du M23<sup>5</sup>, tandis que l'armée burundaise se trouve à l'Est de la RDC (en territoire d'Uvira) sur invitation du gouvernement congolais pour traquer les rebelles Burundais terrés dans ce territoire. Pour mettre un terme aux tensions avec les pays voisins, des militaires de l'East African Community (EAC) sont déployés, depuis avril 2023, dans certaines entités occupées par les rebelles du M23.

Au début des années 1990, les contestations entre parties en conflits ont souvent été liées aux transactions foncières entre les communautés. Au Nord-Kivu et au Sud-Kivu, le refus de l'octroi de la nationalité collective aux populations Hutu et Tutsi par la Conférence Nationale Souveraine de 1991, fut l'un des éléments déclencheurs des violences et d'un processus de militarisation communautaire. Jusqu'à présent, les discours catégorisant certains membres des communautés locales comme « allochtones » (étrangères) et « autochtones » (propriétaires des terres) ne font qu'attiser les tensions. De nombreux spécialistes s'accordent sur le fait que les conflits armés à l'Est de la RDC sont liés à la compétition pour la terre et le pouvoir autour desquels s'articulent les enjeux identitaires

---

<sup>4</sup> Pour plus de détails, lire Ndahinda F.M. 2019. Congo's South Kivu Powder Keg, <https://spectator.clingendael.org/nl/publicatie/congos-south-kivu-powder-keg#>, Thierry Vircoulon, « Ituri : Résurgence de conflit et échec de consolidation de la paix », Etudes de l'Ifri, Ifri, juin 2021.

<sup>5</sup> Pour plus de détails, lire <https://www.radiookapi.net/2022/06/14/actualite/securite/prise-de-bunagana-par-le-m23-lhistoire-se-repete-10-ans-apres>

(Vlassenroot 2002, Hofmann et al. 2016)<sup>6</sup>. Les études empiriques et les développements récents montrent que les groupes armés ne se forment plus forcément sur la base de ces éléments. Ces milices sont souvent traversées par des tensions internes et se forment aussi à partir de la fragmentation en leur sein (Verweijen et Wakenge 2015 ; Vlassenroot, Mudinga et Hoffman, 2016), pour des raisons de prédation, de contrôle des ressources locales ou dans le but de protéger leurs populations face à l'incapacité de l'État à y parvenir<sup>7</sup>.

Les récurrentes crises politiques au Burundi et au Rwanda se sont également invitées dans l'équation sécuritaire de l'Est de la RDC. L'instabilité politique au Burundi est notamment marquée par l'assassinat du premier Président Hutu, Melchior Ndadaye le 21 octobre 1993. À partir du 6 avril 1994 le Rwanda fit face au génocide des Tutsi et de Hutu modérés, avec comme conséquence majeure l'entrée de millions de réfugiés Hutu à l'Est de la RDC, parmi lesquels des membres des forces armées et des présumés génocidaires Interahamwe. Entre 1996 et 2003, les deux guerres congolaises, à savoir celle de l'Alliance des Forces Démocratiques pour la Libération du Congo (AFDL) en 1996-1997 et celle du Rassemblement Congolais pour la Démocratie (RCD) en 1998-2003, ont renforcé le réflexe de militarisation des communautés locales, marqué par la création des groupes armés. La fin de ces guerres ne correspondait cependant pas à la fin de l'activisme de ces groupes, mais consacrait plutôt une perte progressive du soutien de la population, devenue la cible des exactions miliciennes. Entretemps, les guerres successives, les revendications communautaires non résolues (notamment sur les questions foncières et identitaires) et la prolifération des groupes armés ont contribué à l'affaiblissement, voire à l'absence de l'autorité étatique dans plusieurs régions (Morvan 2005 ; Vlassenroot et al. 2016).<sup>8</sup>

## 1.2. Apprécier la dimension psycho-sociale des conflits

Des décennies de conflits sont devenues la force déterminante de la vie des Congolais individuels, ainsi que de leurs sociétés. Le conflit affecte la vie psychologique des individus, en ce sens que les personnes sont constamment préoccupées par la violence dans leurs pensées et leurs sentiments, et en particulier par un manque de sentiment de sécurité personnelle. La violence affecte également tous les aspects de la vie publique : le tissu social est détruit, la suspicion règne entre tous les acteurs, notamment les

---

<sup>6</sup> Vlassenroot K. 2002. "Citizenship, identity formation & conflict in South Kivu: the case of the Banyamulenge", *Review of African Political Economy*, 29:93-94, 499-516.; VLASSENROOT, K., MUDINGA, E. & HOFFMAN, K. 2016, *Negotiating Public Authority: Armed Rebellion and Military Fragmentation in the Territories of Walikale and Kalehe*, Rift Valley Institute, London.

<sup>7</sup> VERWEIJEN, J. ET WAKENGE, C. 2015, *Understanding Armed Group Proliferation in the Eastern Congo*, Rift Valley Institute (RVI), PSRP Briefing Paper.

<sup>8</sup> MORVAN Hélène, *Réinventer le quotidien. La cohabitation des populations civiles et des combattants Mai-mai au Kivu*, éd. Temdahls, Osterval, 2005.

autorités militaires, politico-administratives, les chefs traditionnels, la société civile et la population en général. Les tribus se méfient les uns des autres, les groupes armés prolifèrent, les étrangers sont vus à travers le prisme du conflit et considérés avec la plus grande suspicion. Les conflits inextricables génèrent une culture et une éthique du conflit qui s'impriment dans la mémoire collective des personnes impliquées. Cette éthique est transmise de génération en génération. Elle renforce l'hostilité et la haine, et favorise ainsi la poursuite et la persistance du conflit.

Vu ce contexte, il convient d'influer sur ce cercle vicieux et de modifier durablement l'orientation de la dynamique. L'objectif final devrait être ce que Victoria Fontan appelle la "résilience écologique"<sup>9</sup>, qui signifie que la communauté aura absorbé les chocs de son histoire violente et aura trouvé une issue constructive, par le biais du dialogue, d'autres mesures de renforcement de la confiance et de la résolution des problèmes structurels. L'objectif est donc de sortir du conflit plus fort que jamais.

### 1.3. Paix libérale en souffrance

À la fin de la guerre froide, la consolidation de la paix a été dominée par le paradigme libéral. Ses défenseurs faisaient prévaloir que la reconstruction des Etats fragiles ou sortant des guerres devrait s'appuyer sur les normes occidentales véhiculant la démocratisation, la règle de droit et le système de marché libéral. L'expérience a prouvé que de ces normes n'ont pas réussi à créer une paix globale et durable. Pour certains observateurs, plutôt que de servir de voie pour la reconstruction des Etats fragiles, le paradigme libéral ressemble à « une imposition de valeurs occidentales, accompagnée d'un ethnocentrisme inhérent, qui présume l'universalisme des objectifs libéraux » (Mac Ginty 2010 ; Richmond 2009)<sup>10</sup>. Face à ces critiques, un nouveau paradigme a alors vu le jour : la participation. C'est ainsi que le concept et les pratiques d'appropriation « locale » ont eu le vent en poupe car désormais introduits dans le jargon du développement international. En d'autres termes, un consensus entre bailleurs de fond et partenaires bilatéraux se dégageait selon lequel la réussite du développement était, en théorie, tributaire de la participation et de l'appropriation des populations des pays concernés dans la conception, la mise en œuvre de leurs politiques et programmes de développement ainsi que leur évaluation. Dans le domaine de la paix, les grandes institutions internationales ont adopté un langage très similaire. Par exemple le rapport Brahimi de 2000 au Conseil de sécurité des Nations Unies avait pleinement approuvé le « tournant local », faisant prévaloir que la participation des acteurs locaux est essentielle pour déterminer le succès d'une opération de paix. Il

---

<sup>9</sup> Evaluation d'impact Tujenge Amani! (2017).

<sup>10</sup> Mac Ginty, Roger. « Indigenous Peacebuilding », dans *International Peacebuilding and Local Resistance. Rethinking Peace and Conflict Studies*, Palgrave Macmillan, London, 2011; Richmond, Oliver, "A post-liberal peace: Eirenisism and the everyday" dans *Review of International Studies*, 35(3), 2009.

était ainsi devenu de plus en plus évident que sans un ferment et une adhésion locale, le soutien international à la paix ne pourrait aboutir.

Comme le note Zaamoun (2021 : 7) « si le tournant local a gagné de l'importance c'est, en réalité, dû à l'échec de la communauté internationale à exporter les normes et les institutions libérales vers les zones de conflits »<sup>11</sup>. Cet échec est notamment lié au fait que les conflits armés ont subi de profondes transformations, dans un contexte global nouveau d'émergence de nouveaux acteurs, puissances et alliances régionales. Sur base de ce constat, les interventions dans le domaine de la consolidation de la paix se concentrent davantage sur les formes locales de règlement des différends et de réconciliation. De cette manière, l'approche par le bas propose une nouvelle manière d'aborder les conflits, à travers une dimension locale ainsi que de nouvelles pistes et manière de procéder (Bouvy 2010)<sup>12</sup>. Ce tournant en faveur de l'accommodation et l'appréciation du « local » a été amplifié et facilité par l'engagement des chercheurs et des théoriciens qui ont inclus l'approche par le bas dans leurs méthodologies et leurs enquêtes (Autesserre 2021). Ceci avait pour objectif de rendre compte de l'importance de l'action des acteurs locaux dans les processus de résolution des conflits. Richmond (2009 :557) précise que « ce que l'on attend du « local », c'est que sa compréhension de la paix soit originale, émancipatrice et basée sur l'expérience quotidienne plutôt que sur le modèle international de paix libérale »<sup>13</sup>.

Tujenge Amani ! tente de répondre aux lacunes de la paix libérale et des approches de transformation de conflits jusque-là peu viables. Il vise ainsi à construire une paix durable, via une résilience écologique des communautés en impliquant tous les acteurs d'une société, y inclus les acteurs étatiques et non-étatiques, mais également en collaborant et en coordination avec des acteurs et cadres internationaux, telle que la Stratégie internationale d'appui à la sécurité et la stabilité (I4S).

#### **1.4. Diversité d'approches "classiques" de transformation de conflit**

Les approches généralement utilisées par les acteurs de la société civile varient. Elles portent notamment sur des activités de médiation des conflits, de négociation (y compris avec les groupes armés) et de dialogue entre les parties en conflits, ainsi que de plaidoyer. Certaines organisations ont développé des projets de formation des leaders

---

<sup>11</sup> « Construction de la paix par le bas. Cas de la société civile syrienne en exil », *Policy Paper for the New South*, Policy paper, Janvier 2021.

<sup>12</sup> A. Bouvy (2010). « Construire la paix par le bas : l'expérience de l'Institut Vie et Paix aux Kivu » dans T. Vircoulon (s.dir.), *Les coulisses de l'aide internationale en République démocratique du Congo*. Paris : L'Harmattan.

<sup>13</sup> Oliver Richmond, "A post-liberal peace: Eirenism and the everyday", *Review of International Studies*, 35(3), 2009, p.557.

communautaires (ou des autorités coutumières et étatiques) sur les notions de conflit, les modes de leur prévention et les processus de leur transformation.

Au courant de l'année 2008, Life & Peace Institute et ses partenaires du Nord-Kivu et du Sud-Kivu ont été les pionniers dans le développement d'un vaste programme de recherche-action participative (RAP) (Bouvy 2010). Il était admis que la participation des acteurs-clés touchés ou impliqués directement dans les conflits dans la production d'une compréhension partagée sur ces conflits devait contribuer à ouvrir des espaces de dialogue dépassant les rumeurs, permettant de concevoir ainsi des solutions appropriées. Offrant une alternative face à la crise de la justice et à la recrudescence des conflits, de nombreuses organisations ont mis en place des mécanismes extra-juridictionnels de gestion des conflits, à travers des structures locales implantées dans les villages. Ces mécanismes extra-juridictionnels se réfèrent à une logique coutumière de conciliation qui est, en quelque sorte, en adéquation avec l'imaginaire juridique des populations. Toutefois, les expériences du passé suggèrent que la multiplicité de ces cadres a tendance à favoriser le développement de pratiques clientélistes (Morvan et Nzweve, 2010).<sup>14</sup>

En raison du manque de moyens financiers et de volonté politique, la durabilité et l'appropriation des structures locales mises en place à la fois par les membres des communautés mais aussi par des autorités étatiques et coutumières (Bilak 2008)<sup>15</sup> est un défi. L'expérience montre que même si ces structures sont en elles-mêmes perçues comme des résultats positifs des interventions spécifiques, souvent elles disparaissent après la conclusion de ces interventions et manquent en conséquence d'appropriation locale et de durabilité.

---

<sup>14</sup> MORVAN, H. et NZWEVE, JLK, *La paix à petits pas. Inventaire et analyse des pratiques locales de paix à l'Est de la République Démocratique du Congo, Cas du Nord et du Sud-Kivu*, éd. International Alert, Londres, Novembre 2010.

<sup>15</sup> Pour une analyse approfondie sur ces critiques, lire par exemple Alexandra Bilak, "La société civile face à l'Etat: vers une transformation positive des conflits", dans Théodore Trefon, *Réformes au Congo: attentes et désillusions*, Paris, Harmattan, 2008, pp. 155-170.

## 2.

# Méthodologie de Tujenge Amani !

---

Pour faire face aux conflits, les analyser sans complaisance et développer les mécanismes alternatifs d'atténuation de leur violence par la construction des capacités de résilience communautaire, Tujenge Amani a mobilisé une approche participative et flexible qui a imposé ses mérites.

### 2.1. Principes directeurs de Tujenge Amani !

Compte tenu de l'histoire très complexe et violente – coloniale, politique et sécuritaire – et les nombreuses tentatives passées ou en cours pour promouvoir la paix dans l'est de la RDC qui, dans le meilleur des cas, ont donné des résultats mitigés, une attention particulière a été accordée aux principes spécifiques qui ont guidé le développement programmatique de Tujenge Amani ! Ce sont ces principes directeurs qui sont en grande partie à l'origine des résultats durables de cette approche :

- a. Privilégier et utiliser les capacités locales, provinciales et nationales** – plutôt qu'internationales – pour construire une paix durable. La paix ne peut être construite de l'extérieur. Les personnes concernées par les conflits et les processus de leur résolution sont les seules capables de construire une paix durable ;
- b. Respecter les personnes concernées** : respecter leur capacité à agir, leur dignité et leur initiative. Travailler avec, et soutenir, les initiatives des jeunes, des femmes, des leaders religieux, des « champions » locaux de la paix ;
- c. La légitimité du processus et des acteurs impliqués** dans un processus de transformation des conflits et/ou de médiation est essentielle à sa réussite. L'instauration de la confiance au sein de la société et entre les représentants de toutes les parties au conflit est également essentielle pour construire une paix durable. La légitimité et la confiance sont abordées par une approche socio-psychologique.<sup>16</sup>
- d. Comprendre la distinction entre les moteurs du conflit et les causes profondes du conflit.** En d'autres termes, reconnaître la violence structurelle qui rend la violence directe probable et la traiter à sa source. Les questions structurelles, notamment le partage du pouvoir, les institutions politiques, la représentation, les questions foncières, l'accès aux ressources économiques et politiques, etc. dominent toutes la réalité congolaise et alimentent les conflits ;

---

<sup>16</sup> Jost, John T. and Major, Brenda (eds.) (2001) *The Psychology of Legitimacy: Emerging Perspectives on Ideology, Justice, and Intergroup Relations*. New York: Cambridge University Press.



- e. **Relier les approches structurelles aux mesures de renforcement de la confiance.** Elles sont toutes nécessaires, à tous les niveaux de la société ;
- f. **Une consolidation de la paix réussie et durable nécessite l'acceptation et le respect mutuels entre tous les acteurs** (nationaux et internationaux) et la volonté de travailler en complémentarité ou, mieux encore, en coordination pour atteindre un objectif commun défini.

## 2.2. Associer les approches structurelles et socio-psychologiques

Il est important de considérer les approches structurelles et psychologiques de la consolidation de la paix. Par exemple, le rôle du pouvoir dans la médiation, les dilemmes de sécurité, etc. doivent être abordés à tous les niveaux au cours d'un processus de paix. De nombreuses questions abordées dans un processus de paix ou de transformation des conflits peuvent être classées comme étant à la fois psychologiques et structurelles (comme dans le cas du pouvoir, par exemple). Tujenge Amani ! cherche ainsi à combiner les deux approches et utilise les outils appropriés en fonction de la situation. Aux fins du présent document, et pour mieux comprendre les fondements théoriques de Tujenge Amani !, il est utile d'établir clairement la distinction entre les deux approches.<sup>17</sup>

En abordant d'abord les questions structurelles (souvent concernant la sécurité et les infrastructures) au début du processus Tujenge Amani !, les discussions sur les questions plus délicates et subjectives (qui découlent principalement de la psychologie sociale) peuvent être traitées une fois que la communication de bonne foi sur les questions structurelles – ou objectives – aura été pratiquée<sup>18</sup>. De ce fait, les questions structurelles se rapportent aux aspects tangibles, notamment la sécurité, l'accès aux ressources matérielles et foncières, l'accès aux opportunités économiques et autres types de privilèges (Gurr, 2001)<sup>19</sup>. Les dialogues organisés dans le cadre de Tujenge Amani ! sont de ce fait orientés vers le règlement des questions structurelles. Les questions psychologiques, quant à elles, sont intangibles en ce sens qu'elles portent sur les valeurs, les idéaux, l'identité, la méfiance, les menaces perçues, la légitimité, etc. (Ross 1993)<sup>20</sup>. Elles ne sont donc pas abordées au début du processus, mais finissent par être abordées tout au long du processus.

<sup>17</sup> Basé sur Staub, Ervin et Bar-Tal, Daniel, "Genocide, Mass Killing, and Intractable Conflict" in Oxford Handbook of Political Psychology, Sears, David O., Huddy, Leonie and Jervis, Robert (eds.) (2003).

<sup>18</sup> Fisher, Ronald J., in *Getting to the Table: The Processes of International Pre-negotiation*, Stein, J.G. (ed.) (1989) Baltimore, Md.: Johns Hopkins University Press

<sup>19</sup> Gurr, Ted Robert "Minorities and Nationalists: Managing Ethnopolitical Conflict in the New Century" pp.163-188 in Crocker, Chester, Hampson, Fen; and Hall, Pamela, eds. *Turbulent Peace: The Challenges of Managing International Conflict*. US Institute of Peace Press, 2001.

<sup>20</sup> Quoted in Staub, Ervin and Bar-Tal, Daniel. Idem.

### 2.3. Connexions verticales : s'attaquer aux problèmes structurels

Dans un pays qui présente de graves faiblesses structurelles, une gouvernance défaillante et une population privée de ses droits, il est nécessaire de relever chacun de ces défis au niveau et de la manière appropriés si l'on veut obtenir des résultats durables. L'économie d'un pays ne peut être développée sans une population autonomisée. Outre l'éducation et les services de base, cela signifie également un espace politique et démocratique ouvert, un tissu social sain et, surtout, une bonne gouvernance et l'État de droit. Une paix durable, fondée sur la confiance mutuelle et la bonne foi, est essentielle pour fournir la base sur laquelle la population peut travailler ensemble en toute confiance pour son propre avancement et pour le bien commun.

Bien que Tujenge Amani ! ne prétende pas réaliser tout ce qui précède par ses programmes, il espère qu'à travers un engagement soutenu et axé sur ses objectifs à tous les niveaux de gouvernance, il peut être un catalyseur pour un changement de comportement et d'approche par ceux qui ont la capacité d'influencer la gouvernance. Par conséquent, même si les communautés, dès le début du programme, apprennent à assumer la responsabilité des problèmes structurels auxquels elles sont confrontées, l'engagement des acteurs politiques, notamment aux niveaux provincial et national, est nécessaire pour des solutions à long terme<sup>21</sup>.

### 2.4. Hypothèses sous-jacentes à l'approche de la psychologie sociale

- a. Bien que la guerre et la paix soient des processus sociétaux et inter-sociétaux (qui ne peuvent être réduits au niveau du comportement individuel), il existe de nombreux aspects de la résolution des conflits pour lesquels l'individu représente l'unité d'analyse la plus appropriée.
- b. Les besoins non satisfaits, notamment en matière d'identité, de sécurité et de peurs existentielles, sont généralement à l'origine des conflits et créent des obstacles à leur résolution.
- c. La satisfaction des besoins de toutes les parties (les besoins des individus tels qu'ils sont exprimés par leurs principaux groupes identitaires) est le critère ultime d'une résolution mutuellement satisfaisante du conflit.
- d. En sondant les positions incompatibles des parties et en explorant les préoccupations d'identité et de sécurité qui les sous-tendent, il devient souvent possible de développer des solutions mutuellement satisfaisantes (les conflits d'identité, de sécurité, etc. n'étant pas à somme nulle).<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Pour plus de détails sur ce genre d'engagement sur le long terme, lire aussi Autesserre S. 2021. *Sur les fronts de la paix. Guide de l'activiste pour un monde nouveau*, Editions de la Maison des sciences de l'homme, Paris.

<sup>22</sup> Voir également Fisher, Roger and Ury, William, with Patton, Bruce (ed.) *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (2nd edition: 1991): New York: Penguin Books.

- e. Certains processus essentiels à la résolution des conflits (par exemple, l'empathie, le discernement, la résolution créative des problèmes, l'apprentissage) doivent avoir lieu au niveau des individus et par le biais de l'interaction entre les individus. Ces connaissances peuvent – si elles sont canalisées de manière ciblée – finir par alimenter un débat politique sain.<sup>23</sup>

## 2.5. Tujenge Amani ! est un processus

La mise en œuvre de nombreux projets de construction de la paix ne tient souvent pas compte de la complexité des situations des conflits, de la manière dont ces derniers sont souvent cycliques et de l'importance de la responsabilisation des acteurs dans le processus de leur transformation. Dans la pratique, de nombreuses interventions sont restées prisonnières de l'approche « projet », menant des activités souvent de courte durée, clôturées faute de financement, avant de rebondir parfois quelques années après. Lorsque les moyens le permettent, ce rebondissement ne se déroule pas nécessairement dans une même zone et avec les mêmes acteurs. De nombreuses organisations ont donc du mal à sortir de l'ornière des « projets de transformation des conflits » calqués sur les logiques des urgences humanitaires dans la mesure où construire la paix dans une perspective de longue durée n'est pas souvent du goût de tous les bailleurs de fond. Ces derniers ont besoin de résultats, souvent sur le court et moyen terme. **C'est pour rompre avec ces logiques de l'humanitarisme que Tujenge Amani ! a été conçu comme un processus.**

Depuis le début en 2013, Tujenge Amani !, a été conçu comme une suite de phases, plutôt que des projets ponctuels. Ces phases ont été mises en œuvre dans une logique de continuité à travers notamment une série de retraites semestrielles stratégiques au cours desquels il était possible d'apprendre des erreurs commises pour adapter et améliorer l'approche. Plutôt que de considérer ces phases comme linéaires, elles ont plutôt été complémentaires car visant la résilience communautaire face aux conflits à travers une responsabilisation progressive des acteurs dans les structures communautaires. À partir des leçons tirées d'une phase à l'autre, il a été possible d'enrichir l'approche en ajoutant de nouveaux éléments sur lesquels il fallait travailler. La nature et la durée de mise en œuvre des différentes phases du programme Tujenge Amani ! comptent pour assurer cette continuité.

Tujenge Amani ! est un processus de responsabilisation des acteurs des communautés face aux préjugés, aux manipulations et aux conflits. Cette responsabilisation porte

---

<sup>23</sup> Un exemple réussi de cette approche était le Burundi Leadership Programme du Wilson Center (Washington, DC) après la guerre civile burundaise, conçu et dirigé par l'ancien envoyé spécial américain Howard Wolpe, qui a également inspiré la création de l'Initiative pour un Leadership Cohésif ILC en RDC. Pour plus d'informations, voir les rapports du Programme sur <https://www.wilsoncenter.org/person/howard-wolpe>

sur la prise d'initiatives en matière de transformation des conflits et la recherche mutuelle de solutions aux problèmes communautaires. Ceci vise à assurer l'inclusion des manipulateurs-mêmes des conflits en créant aussi des liens entre gouvernants et gouvernés dans une perspective de changement positif.

L'approche privilégie la promotion d'un leadership légitime de telle sorte que les acteurs impliqués coopèrent, sur base d'une confiance mutuelle, afin de prévenir la résurgence des conflits. Ils participent aussi de manière active et quasi-permanente à la consolidation de la paix. Il est un fait bien établi en sociologie et en sciences politiques que les dirigeants et les autorités sont efficaces dans la mesure où ils sont perçus comme ayant une autorité légitime et agissant conformément aux normes de conduite appropriées en vigueur. L'inverse semble également vrai : lorsque les systèmes et les dirigeants sont perçus comme illégitimes, leur pouvoir commence à s'éroder très rapidement en l'absence de force physique.

## 2.6. Engagement des communautés

Face aux crises simultanées de la politique, de l'économie, de la sécurité et de la dignité, il est légitime de se demander si l'individu et les communautés ont la capacité de devenir des agents de changement durable, s'ils peuvent influencer la situation de bas en haut. L'expérience Tujenge Amani ! montre que c'est possible. Les leaders locaux peuvent préparer leurs communautés à une action commune. Les communautés locales peuvent changer leur situation – au moins dans une certaine mesure – au lieu d'attendre que les initiatives descendantes aient un impact mesurable. Les résultats tangibles des cadres internationaux tels que les objectifs de développement durable (ODD)<sup>24</sup> mettront très longtemps à être ressentis par l'ensemble de la population. En attendant, les communautés peuvent être responsabilisées, elles peuvent développer leur résilience face à la pauvreté, la manipulation et les conflits, et devenir les agents de leur propre destin. Maman Yvonne Ciza, enseignante à la retraite et leader de la société civile de Bunyakiri, a résumé l'expérience de sa communauté en ces termes : " D'abord, nous avons pensé que le Mzungu (l'Homme Blanc en Kiswahili) allait nous apporter la paix. Ensuite, nous avons pensé que le Président de la République allait nous apporter la paix. Mais finalement, nous avons compris que c'est nous, nous-mêmes, qui construisons notre propre paix."<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> L'Agenda 2030 pour le développement durable, adopté par tous les États membres de l'ONU en 2015, fournit un schéma directeur commun pour la paix et la prospérité des populations et de la planète, aujourd'hui et à l'avenir. En son cœur se trouvent les 17 Objectifs de développement durable (ODD), qui constituent un appel urgent à l'action de tous les pays – développés et en développement – dans le cadre d'un partenariat mondial. <https://sdgs.un.org/goals>

<sup>25</sup> Documentary: "Tujenge Amani! (Let's build peace), 2017 (DFAE, produced by True Heroes Films)

## 2.7. Renforcer les communautés dans la durée

Ce renforcement de la résilience communautaire vise à restaurer la confiance entre les parties impliquées dans les conflits. Par exemple, en mars 2018, après des années de dialogue intracommunautaire, APC organisa un Dialogue de Pardon et d'Accueil regroupant des représentants des anciens combattants démobilisés et ceux des victimes. En effet, après plusieurs années de dialogues et de médiations continues des conflits, de sociothérapie, ainsi que de réintégration d'anciens combattants dans la société par le biais d'activités économiques et autres communes, l'équipe responsable de Tujenge Amani ! a estimé que la confiance au sein de la communauté avait été rétablie à un niveau permettant de commencer une véritable réconciliation. Pour marquer cette transition, une cérémonie officielle était nécessaire afin de lever les derniers obstacles à une bonne réintégration des membres démobilisés de la communauté. Au cours du Dialogue de Pardon et D'accueil, les représentants des démobilisés ont sollicité publiquement le pardon de leurs victimes, qui leur a été en retour offert, sans condition, par les représentants de ces dernières. Le Mwami (grand chef, Roi traditionnel), au nom de la communauté victimisée, les a accueillis de nouveau dans la communauté lors d'une cérémonie officielle en présence du vice-gouverneur et de centaines de membres de la communauté. Depuis 2013, un nouveau sens de l'auto-responsabilité s'est ainsi développé au sein de la population de Bunyakiri, ce qui s'est traduit par des projets de développement élaborés et exécutés conjointement, des comités de sécurité et des activités en faveur de la réintégration des anciens combattants armés démobilisés. [Le Dialogue du Pardon et d'Accueil de mars 2018 en était le résultat ; https://youtu.be/KtfOd1wzi\\_o?si=jTnNFlrDVzngcWh9](https://youtu.be/KtfOd1wzi_o?si=jTnNFlrDVzngcWh9)

## 2.8. Impliquer les autorités

Au-delà de la dimension locale et du besoin d'appropriation du processus de paix par les acteurs des communautés locales, le renforcement de l'implication des autorités provinciales et nationales dans les actions de paix est un facteur déterminant qui contribue aussi à la restauration de l'autorité de l'Etat. Cet aspect a souvent été l'un des grands échecs structurels du gouvernement de la RDC dans la consolidation de la paix.

À chaque phase du processus de mise en œuvre de Tujenge Amani !, les autorités provinciales sont tenues régulièrement informées et, lorsque cela est souhaité et utile, impliquées dans toutes les activités du programme. Cela donne aux représentants de l'État un sentiment d'appropriation et de responsabilité, ce qui est essentiel pour leur bonne volonté et leur implication au niveau national. [Voir le documentaire ci-après: https://youtu.be/THtR82ue6dk?si=y4KYERXdhI7QLUb6](https://youtu.be/THtR82ue6dk?si=y4KYERXdhI7QLUb6)

## 2.9. Vers un leadership cohésif

Pour renforcer ce sentiment d'appropriation et de responsabilité au sein de la classe politique, des ateliers interactifs pour promouvoir un leadership cohésif sont organisés. Les principaux leaders communautaires, leurs représentants politiques aux niveaux provincial et national ainsi que les autorités provinciales (sécurité et politico-administratives) sont invités à y participer. Certains représentants politiques ont un intérêt économique à maintenir un sentiment d'insécurité et un manque de surveillance de la part du gouvernement dans ces régions et se rendent souvent coupables de manipulations peu utiles.<sup>26</sup> En outre, certaines communautés sont manipulées pour qu'elles craignent les tribus autres que la leur, ce qui entraîne d'intenses conflits rendant impossible la présence de la sécurité de l'État.

Les ateliers pour un leadership cohésif visent à susciter un climat apaisé d'échanges au cours desquels sont identifiées toutes les formes et niveaux d'influence des acteurs. En évitant des hiérarchies et statuts sociaux contraignants, en d'autres termes des positions sociales susceptibles de bloquer les initiatives de paix, ces ateliers sont conçus pour permettre aux parties d'explorer les perspectives de l'autre et, par un processus conjoint de résolution créative des problèmes, de générer de nouvelles idées pour des solutions mutuellement satisfaisantes au conflit. Souvent, les besoins humains fondamentaux tels que l'identité, la sécurité et la reconnaissance sont intégrés dans les discussions. Ces ateliers encouragent donc l'empathie mutuelle des participants à travers les exercices de simulation et une construction commune de voies de sortie de crises impliquant les engagements personnels et collectifs. Ce faisant, les participants ne réalisent qu'aucune de ces questions n'est intrinsèquement à somme nulle, mais qu'elles peuvent toutes être satisfaites si les participants sont prêts à travailler à leur sécurité commune.

Les dirigeants d'APC accompagnent les leaders les plus désireux de s'engager au nom de leurs communautés dans leurs efforts de plaider au niveau du gouvernement national. Ceci est particulièrement important pour les questions relatives aux infrastructures et à la démobilisation. C'est dans ce cadre que des milliers de membres de milices ont été démobilisés grâce à Tujenge Amani ! et ont réussi à se réintégrer dans leurs communautés avec l'aide de celles-ci et de leurs leaders. Cela a conduit au développement, par APC et ses partenaires, d'un programme dérivé, spécifiquement axé sur le DDR communautaire.

---

<sup>26</sup> Il n'est pas rare que des politiciens ou d'autres dignitaires obtiennent le contrôle des riches mines (artisanales) de l'est du Congo. Les propriétaires des mines ne sont donc pas soumis ni à la surveillance du gouvernement ni aux impôts. Cette situation va souvent de pair avec de graves violations des droits de l'homme (travail des enfants, exploitation sexuelle et autres).

## 2.10. Ancrage dans la durée

L'ancrage de *Tujenge Amani* dans la durée réfère à trois principales dimensions. La première est le fait que cette approche soutient que la résilience se développe dans un processus de transformation des attitudes individuelles et collectives. Ceci nécessite un travail continu et persévérant dans la volonté commune de dépasser les antagonismes. En effet, seule la durée permet de construire la confiance entre les acteurs aux conflits parfois cyclique. La deuxième dimension de la durée est celle de l'apprentissage. Les différentes phases du développement de cette méthodologie ont ouvert des fenêtres d'opportunités pour tirer des leçons d'une phase à l'autre et ainsi corriger les erreurs. La troisième dimension est celle de la coopération et de la complémentarité avec d'autres programmes qui soutiennent la promotion de la paix.

## 2.11. Coopération et complémentarité

L'analyse des expériences antérieures de consolidation de la paix a mis en évidence de nombreux effets néfastes du manque délibéré ou négligent de coordination et de transparence entre les intervenants. Les maigres ressources financières sont gaspillées, au mieux, par la duplication des efforts dans les mêmes conflits. Au pire, les résultats positifs sont ainsi compromis. En outre, malheureusement assez fréquemment, ni les donateurs bilatéraux, ni les agences des Nations unies, ni les ONG internationales ne sont disposées à partager des informations et à travailler en complémentarité.

Par conséquent, dès le début, les partenaires impliqués dans *Tujenge Amani !* ont mis l'accent sur la transparence (vis-à-vis du gouvernement congolais, de l'ONU en général, des ONGI ainsi que des donateurs bilatéraux présents en RDC), sur la complémentarité et la coordination de ses activités. La Suisse, en tant que principal donateur fournissant une contribution technique et théorique au développement de *Tujenge Amani !*, a joué un rôle de premier plan dans la création d'un esprit de transparence et de coopération entre les donateurs bilatéraux. Dans le cadre de la Stratégie internationale d'appui à la sécurité et la stabilité (I4S), elle a créé et coordonné pendant plusieurs années le Forum de Stabilisation des Donateurs, avec l'objectif de faire progresser les programmes complémentaires au sein de I4S et d'augmenter ainsi leur impact. *Tujenge Amani !* a ainsi été le premier programme mis en œuvre en coordination avec l'Unité de Soutien à la Stabilisation (SSU) de la Mission des Nations Unies pour la Stabilisation du Congo (MONUSCO). Lors de l'examen stratégique et opérationnel de la méthodologie, effectué deux fois par an par les partenaires de *Tujenge Amani !*, il y a toujours eu au moins une journée d'échanges avec les agences des Nations unies ainsi qu'avec les principales ONG internationales de consolidation de la paix.

Au fil du temps, d'autres bailleurs/projets sont venus en appui complémentaire au PTA. Ceci a permis d'appuyer des aspects du programme qui nécessitaient davantage de ressources. Il s'agit notamment du projet « Jeunesse Engagée pour la Paix au Sud-Kivu » financé par le fonds du Secrétaire Général des Nations unies pour la consolidation de la paix, le projet Community Violence Reduction (CVR) de la section Démobilisation-Désarmement-Réinsertion de la Mission des Nations Unies pour la Stabilisation du Congo (DDR/MONUSCO) ainsi que le projet de renforcement de la résilience communautaire à travers les structures communautaires financé par la GIZ-ProPaix.



## 3.

# Diversité d'outils de Tujenge Amani !

---

### 3.1. Cartographie des acteurs

Avant de s'engager dans un nouveau contexte, les rôles et les relations des acteurs clés d'une communauté doivent être compris. Ces acteurs clés participent à la première activité, l'analyse interactive de conflit, dans tout nouveau contexte. La cartographie des acteurs est donc importante pour mieux comprendre et respecter les rôles de chacun. De nature inclusive, cette cartographie inclut tous les acteurs de la communauté, notamment les services de sécurité (la police, l'Agence Nationale des Renseignements, les militaires), les autorités politico-administratives, les représentants politiques, les chefs coutumiers, les leaders de la société civile, les représentants des démobilisés, etc. Il est crucial de comprendre les (inter)relations entre les uns et les autres comme des acteurs positifs ou négatifs. Cette compréhension aide à choisir les futurs « champions » du programme, ceux sur qui le programme peut compter pour sa mise en œuvre et pour surmonter les préjugés au sein des communautés.

### 3.2. Analyse interactive de conflit

Avant toute autre activité, réunissant ces leaders et acteurs clés de la communauté, les conflits qui dominent leur vie sont analysés conjointement. Cela inclut une analyse étape-par-étape de l'évolution du conflit, ainsi que l'identification des étapes vers le dialogue qui permettraient de rétablir la confiance au sein de la communauté. Cette deuxième étape du processus Tujenge Amani ! permet de briser les positions figées et de créer des opportunités d'échanges constructifs. L'objectif de cet exercice est d'amener les participants à considérer le conflit comme leur ennemi commun, au lieu de considérer l'autre comme leur ennemi. Ceci motive les participants leaders de leurs communautés de devenir les « champions » du processus Tujenge Amani ! dans leurs communautés. [Voir le documentaire ci-après: https://www.youtube.com/watch?v=fKS4UyqEbCM.](https://www.youtube.com/watch?v=fKS4UyqEbCM)

### 3.3. Dialogue social communautaire

Les dialogues sociaux – ou dialogues communautaires – prennent différentes formes, en fonction de l'évolution du processus. L'essentiel est que toutes les institutions et les leaders de la communauté soient présents, de même que des représentants de tous les segments de la société. C'est par le dialogue social que sont identifiées les questions prioritaires à traiter. C'est aussi par le dialogue social que les conflits au sein

de la communauté, ou entre la communauté et les institutions gouvernementales, sont transformés. Ensemble, les participants s'efforcent de trouver des solutions aux problèmes qui les séparent et les éloignent les uns des autres. Ils contrôlent eux-mêmes les progrès réalisés dans la mise en œuvre des décisions qu'ils ont prises. Travailler ensemble de cette manière permet de réduire les barrières, notamment entre les représentants du gouvernement, les communautés et les anciens combattants. Grâce à ce processus, la confiance s'installe et, par la pratique, le dialogue au lieu de la violence est de plus en plus recherché pour résoudre les conflits au sein des communautés.

Afin de faire du dialogue continu une réalité au sein de ces communautés, Tujenge Amani ! se concentre sur le renforcement des capacités locales à transformer les conflits par le dialogue. Cela comprend l'analyse des conflits, la facilitation des dialogues sociaux, les techniques de médiation, la négociation, la communication sociale et le plaidoyer.

### **3.4. Sociothérapie**

Les guerres à répétition ainsi que la persistance des conflits armés et communautaires dans un contexte de faible protection civile par les services étatiques affectent les populations locales depuis plus de deux décennies. Ceci qui est à la base de traumatismes liés aux atrocités. L'approche Tujenge Amani ! est partie du constat selon lequel une grande partie de la population est exposée à des événements traumatiques de diverses natures et de ce fait, prédisposée au développement de réactions post-traumatiques. Ces troubles de stress post traumatiques se manifestent dans les comportements individuels des personnes en particulier et des communautés en général.

Ainsi, au cours de la troisième phase du programme nous avons intégré l'approche sociothérapie, pour pallier aux multiples faiblesses liés aux traumatismes, à la cohabitation pacifique entre les autres membres des communautés et les démobilisés, de manière à ce que le processus de réinsertion sociale de démobilisés ne souffre pas de blocages. En effet, la sociothérapie met en place un travail de groupe intégrant les démobilisés et les autres membres de la communauté dont les victimes des violences dans le but de réduire les troubles affectifs ou comportementaux et de permettre l'intégration de l'individu à un groupe, ou à une amélioration des relations dans le groupe. Il s'agit d'un processus de réadaptions psychologique, de restauration de la confiance en soi et entre membres du groupe pour la restauration des communications interpersonnelles.

## **La sociothérapie s'exécute à travers trois principales phases à savoir :**

- i. L'identification des différents types de traumatisme vécu par les communautés :** cet exercice permet de caractériser les types de traumatismes vécus dans la zone, à proposer un module de formation de facilitateur et un guide de traitement adaptés au contexte. Quand les conséquences se manifestent sur un groupe d'individus ayant vécu au même moment ou à des périodes assez proches des événements traumatiques similaires, cela peut affecter le comportement global de toute une communauté.
  
- ii. Mise en place et accompagnement des groupes de sociothérapie :** après la sélection et la formation des facilitateurs, les groupes de sociothérapie composés au maximum de 12 à 15 personnes issues des différentes catégories sociales (femmes victimes des affres des guerres, des jeunes à risques et autres membres des communautés) sont mis en place dans un processus participatif. Les facilitateurs de ces groupes qui sont désignés au sein de la communauté sont formés sur les techniques de facilitation de cinq modules de sociothérapie et assurent la facilitation. Les séances de facilitation sont organisées une fois par semaines pendant quatre mois.
  
- iii. Suivi et capitalisation de l'expérience à travers les changements observés pendant et après les séances de sociothérapie.** La majorité des participants pris en charge avec des signes de troubles post traumatiques avancés ont diminué sensiblement leur état. Après les 15 séances les membres des groupes de sociothérapie développent une capacité de résilience en restaurant la confiance soi et envers les autres. Ils font preuves de la cohabitation pacifique à travers les initiatives socioéconomiques mises en place par chaque groupe pour maintenir les interactions. Pendant les réunions d'échange d'expériences entre les facilitateurs de sociothérapie et entre membres, les communications sur les avancées sur le plan de comportement individuel et les initiatives développées par les différents groupes servent d'opportunités de capitalisation des expériences entre ces groupes.

## **En termes de mise en œuvre, un cycle de sociothérapie passe par sept étapes suivantes :**

- i. Organisation d'une visite de prospection.** En effet, une visite d'étude du milieu pour évaluer les types des traumatismes vécus par la communauté afin d'adapter les modules de formation aux types des traumatismes. Ceci permet d'organiser les séances de sociothérapie qui tiennent compte des besoins de la population.

- ii. La sélection des facilitateurs selon certains critères définis après visite de prospection.** Les facilitateurs des modules socio-thérapeutiques seront choisis au sein des Cadres de Dialogue et de Médiation (CDM) et des Noyaux Tujenge Amani ainsi que d'autres volontaires acceptés par les membres de leurs communautés. Ces facilitateurs sont formés dans les méthodes de détraumatisation psychosocial afin d'appuyer leur communauté à réduire les troubles comportementaux, à améliorer leurs communications interpersonnelles et à restaurer la confiance en soi et celle envers les autres membres de la communauté.
- iii. L'organisation de la formation des facilitateurs des groupes de sociothérapie.** La première formation dite de base dure au moins dix jours. Un guide de facilitation est mis à disposition de chaque facilitateur, avec pour mandat la constitution et l'accompagnement des groupes sociaux thérapeutiques dans la communauté, selon les critères définis au cours de la formation. Ceci permet d'avoir de manière permanente des facilitateurs en sociothérapie dans les communautés afin de poursuivre leur mandat.
- iv. L'organisation des activités de supervision pour chaque cycle et chaque groupe de sociothérapie.** Les staffs affectés au programme Tujenge Amani sont formés comme superviseurs des facilitateurs et des groupes de sociothérapie. Ceci permettra de s'assurer que la thérapie communautaire tient compte des principes et valeurs définis pendant la formation.
- v. L'organisation d'une formation additionnelle après chaque cycle.** En rapport avec les défis constatés lors des activités des supervisions des groupes de sociothérapie une formation additionnelle de cinq jours est organisée en faveur des facilitateurs de tous les groupes de sociothérapie.
- vi. La tenue des réunions d'intervision trimestrielle avec tous les facilitateurs dans chaque site.** Ces réunions sont des occasions de partage d'expérience, d'écoute et de traitement des traumatismes encaissés par les facilitateurs lors de l'accompagnement des groupes de sociothérapie. Ces réunions sont facilitées soit par le superviseur de terrain avec l'accompagnement des assistants au programme.
- vii. L'organisation des réunions de sevrage dans chaque site et pour chaque groupe de sociothérapie.** A la fin de chaque cycle de thérapie, les facilitateurs et superviseur des groupes de sociothérapie, organisent une rencontre finale avec les membres du groupe au cours de laquelle ils partagent leur témoignage sur le processus de la guérison et parlent de leurs engagements et des perspectives d'avenir de leur groupe de sociothérapie.

### 3.5. Ateliers pour un Leadership Cohésif

Les connexions verticales étant essentielles à un succès durable, les hauts responsables, du niveau local au niveau provincial voire national, sont régulièrement réunis pour des ateliers interactifs visant à promouvoir un leadership cohésif. Ces ateliers sont conçus pour permettre aux parties d'explorer les perspectives de l'autre et, par un processus conjoint de résolution de problèmes, de générer de nouvelles idées pour des solutions mutuellement satisfaisantes. Ils encouragent l'empathie mutuelle des participants à travers des exercices de simulation et une construction commune de voies de sorties de crises impliquant les engagements personnels et collectifs.

En faisant recours à cette diversité d'outils, *Tujenge Amani* s'arrime à la complexité des conflits de sa zone d'intervention. Alors qu'un seul outil n'est pas en mesure d'apporter des réponses à ces conflits et assurer une résilience communautaire, *Tujenge Amani* doit être comprise comme un système endogène capable de s'adapter au contexte spécifique ainsi qu'au type d'acteurs impliqués dans les conflits et dans le processus de leur résolution

# 4.

## Evolution de Tujenge Amani !

### 4.1. Sites de mise en œuvre de Tujenge Amani !

#### SITES D'INTERVENTION DE APC DANS LE CADRE DU PROGRAMME TUJENGE AMANI!



Cette carte indique les sites de mise en œuvre du PTA répartis dans les territoires de Kalehe, Kabare, Shabunda et Walungu aux Sud-Kivu et de Walikale au du Nord- Kivu. Ces territoires sont parmi les plus enclavés, abandonnés et souvent non pris en compte par la plupart des projets de stabilisation. Ils servent de ce fait comme des espaces ingouvernables favorables aux conflits armés et autres conflits violents. Ainsi, ces territoires ont été choisis du fait que le PTA avait pris l'option de contribuer à la réduction des violences communautaires dans les zones affectées par la présence des groupes armés en général et Raia Mutomboki en particulier. En effet, la milice Raiya Mutomboki (RM) est né dans le territoire de Shabunda en mai 2011 avec l'objectif de mettre fin aux exactions que les Forces Démocratiques pour la Libération du Rwanda (FDLR) commettaient sur les populations civiles, ainsi que leur implication dans l'exploitation illégale des ressources naturelles. Les succès des RM dans la traque des FDLR, éphémères soient-ils, ont suscité une forte adhésion des jeunes dans cette milice et, de surcroît, son extension de Shabunda à Kalehe en passant par Kabare avant d'atteindre Walikale. Sans tarder, les combattants RM ont commencé à commettre aussi (comme les FDLR) les exactions sur les populations civiles et à s'attaquer aux services de sécurité étatiques. Les sites spécifiques de mise en œuvre du PTA dans ces territoires ont été sélectionnés sur base d'une série des critères notamment la présence des RM dans les villages environnants, la récurrence des conflits violents et la réceptivité des parties prenantes dont les autorités locales à participer au processus de transformation positive des conflits.

## **4.2. Évolution des Noyaux Tujenge Amani**

Au cours de l'année 2009, avant la création des Noyaux Tujenge Amani ! (NTA), APC avait mis en place des Comités de Dialogue et de Médiation (CDM)<sup>27</sup>. Contrairement aux Noyaux Jeunesse Tujenge Amani constitués de jeunes seulement, les CDM étaient composés des représentants de différentes couches et catégories sociales les plus influents dans leurs milieux. Ces derniers étaient élus pour représenter les chefs coutumiers, les femmes, les confessions religieuses, les enseignants, les jeunes, la fédération des entreprises du Congo (FEC) et les leaders des communautés locales. Il s'agit donc de structures représentatives de toutes les parties prenantes et qui restent engagés dans le processus de paix. Dans le cadre du Programme Tujenge Amani !, APC a accompagné deux de ces CDM, celui de Bulambika et de Katasomwa, étant donné qu'ils se sont retrouvés dans le rayon d'action de Tujenge Amani ! et qu'il fallait, par conséquent, en consolider les acquis.

---

<sup>27</sup> Les premiers CDM furent mises en place dans le cadre d'un partenariat entre APC et Life & Peace Institute.

La création des Noyaux Jeunesse Tujenge Amani remonte à 2015. Au cours d'un dialogue social (à Kando/Bunyakiri) sur la « protection parallèle »<sup>28</sup>, regroupant les FARDC, la Police nationale congolaise (PNC), les autorités politico-administratives, les jeunes, les femmes, les acteurs de la société civile et les miliciens Raiya Mutomboki un groupe de jeunes, y compris des démobilisés avait été initiés à se distraire à travers des activités sportives en leur donnant des ballons de football et des filets. Sur leur propre initiative, ces jeunes commencèrent à créer des groupes de théâtre pour parler de leur situation et sensibiliser le reste de la communauté sur la réduction des violences communautaires. Six mois plus tard, une équipe du PTA était revenue dans la zone dans le cadre d'une mission de suivi de proximité des actions du programme. Grande fut la surprise de constater que ces jeunes s'étaient donné la tâche de sensibiliser d'autres miliciens à travers onze structures communautaires qu'ils appelaient « Noyau Jeunesse Tujenge Amani ». Créées sur leur propre initiative, ces structures sont fonctionnelles jusqu'à ce jour dans les villages de Bulambika, Kambali, Maibano, Bagana, Bitale, Hombo, Kambegete, Karasi, Ciriba, Tchigoma, Karali. Il importe de constater que leur travail a parfois été compliqué par le fait que certains parmi ces jeunes furent interpellés par les services de sécurité qui disaient craindre que les jeunes maintiendraient encore des liens avec les groupes armés.

C'est ainsi que des sessions de dialogues spécifiques entre le staff du Programme Tujenge Amani ! et les autres parties prenantes au processus de paix (y compris les forces de sécurité) furent organisés dans le but de réduire les menaces sur les membres des Noyaux Jeunesse Tujenge Amani !, en particulier par les agents de l'Agence Nationale des Renseignements (ANR). À l'issue de ces dialogues, certains compromis furent trouvés, notamment la participation des représentants des Noyaux Jeunesse Tujenge Amani ! dans les conseils locaux de sécurité et la communication entre les parties prenantes concernant les candidats à la démobilisation. Des rencontres avec les autorités locales étaient organisés par les Noyaux pour parler de la nature de leurs actions, ainsi que des résultats, les défis rencontrés et leurs attentes par rapport au processus de paix.

Vu les résultats atteints par la jeunesse, trois décisions étaient prises par les responsables du Programme Tujenge Amani ! :

- i. Afin de capitaliser l'expérience de Bunyakiri, il fallait étendre la création des Noyaux Jeunesse Tujenge Amani ! dans d'autres zones d'intervention du programme notamment sur l'axe Katasomwa dans les hauts plateaux de Kalehe

---

<sup>28</sup> Le concept « protection parallèle » a été utilisé au début de ce programme pour expliquer le fait que dans le même milieu, les groupes armés agissent sous prétexte de sécuriser la population en concurrence des services de sécurité de l'Etat. La population avait plus confiance aux groupes armés qu'aux services de sécurité. Dans une même zone, on avait l'état-major du groupe armé ainsi que l'état-major de FARDC. Les visiteurs devaient rendre civilité dans les deux états-majors.



(en juillet 2017), dans les territoires de Shabunda (2017), de Kabare et Walungu (2020) au Sud-Kivu et dans le territoire de Walikale au Nord-Kivu (mars 2019).

- ii. Passer de la dénomination « Noyaux Jeunesse Tujenge Amani ! (NJTA) » à « Noyaux Tujenge Amani ! (NTA) » étant donné l'intégration d'autres catégories d'acteurs dans ces structures, à part les jeunes. En plus de cette intégration, ces NTA ont été davantage responsabilisés sur les questions de médiation/ sensibilisation et de promotion des droits des femmes.
- iii. Appuyer les noyaux et les deux CDM (Bulambika et Katasomwa) à travers plusieurs ateliers de renforcement de capacités notamment en techniques de médiation, sensibilisation, négociation et la culture du dialogue, permettant ainsi aux membres de ces structures de pouvoir agir positivement sur les conflits violents et la problématique de la « protection parallèle ».

### **4.3. Participation des femmes dans Tujenge Amani !**

L'expérience a montré que l'approche de mise en place des structures communautaires contribue considérablement à l'efficacité du programme. En effet, elle permet de briser les hiérarchies traditionnelles et donne notamment aux femmes un pouvoir d'action qui leur faisait auparavant défaut dans des sociétés traditionnelles plutôt patriarcales. Dans ce long processus de renforcement de la résilience communautaire, le leadership féminin tient de plus en plus une place importante.

Les expériences faites dans le cadre du programme Tujenge Amani montrent que la femme est une actrice-clé du processus de paix et de transformation sociale. C'est pour cette raison que, dès le début, le PTA a impliqué les femmes dans les actions de promotion de la paix. Dans le territoire de Shabunda, par exemple, les femmes n'avaient guère de légitimité en tant qu'actrices leaders dans la société. Le Programme Tujenge Amani ! a donc encouragé la création de deux Noyaux « Mamans Tujenge Amani ! » (à Lulingu et Shabunda) et les a accompagnés pour renforcer leurs capacités dans la médiation de conflits et de plaidoyer. Très rapidement, ces femmes ont eu un succès impressionnant dans la transformation des conflits qui jusque-là semblait insurmontables dans leurs milieux.

L'implication des femmes a aussi porté sur leur intégration (quasi-obligatoire) dans les NTA, la vulgarisation (en langues locales) de la résolution 1325 des Nations Unies et l'organisation d'ateliers de renforcement de capacités de toutes les parties prenantes sur le rôle des femmes dans des processus de paix.

**Tableau 1. Place des femmes dans les structures du PTA**

<b>Eléments du PTA</b>	<b>Femmes</b>	<b>Hommes</b>	<b>Total</b>
Membres des 34 NTA	206	195	401
Modérateurs des 34 NTA	8	26	34
Vice-modérateurs des 34 NTA	16	18	34
Membres des 20 MUSO	520	354	874
Responsables des 20 MUSO	7	13	20

Tableau : rapports de suivi/évaluation 2022.

#### **4.4. Mutuelles de solidarité et les activités génératrices de revenus**

En 2020, au cours de l'exécution du projet « Jeunesse Engagée pour la Paix au Sud-Kivu » qui était financé par le Fonds du Secrétaire-général de Nations unies pour la Consolidation de la Paix (PBF), APC introduit un programme innovant pour renforcer la résilience communautaire et la réinsertion socioéconomique des démobilisés et des jeunes à risque dans les territoires de Kabare, Kalehe, Walungu et Shabunda. On considérait crucial à ce point d'initier des Activités Génératrices de Revenus (AGR) à travers des Mutuelles de Solidarités (MUSO), dont les membres bénéficient des petits fonds de démarrage.

En 2020, 19 MUSO regroupant 874 membres étaient opérationnelles, parmi lesquels 354 hommes et 520 femmes bénéficiaires d'appui financier pour des AGR. Ces bénéficiaires se sont engagés à soutenir économiquement le fonctionnement et la durabilité des NTA. À ce jour, 6 noyaux (Hombo Sud, Karali, Maibano, Bitale, Bagana, Karasi et Kishadu) ont acheté par eux-mêmes des parcelles dans le but de construire leurs propres bureaux permanents. À Mulonge, Mushunguti, Cirimiro et Ramba, certaines autorités locales (chefs de groupements et de village) ont offert des terrains aux NTA, en guise de reconnaissance pour leur travail dans la consolidation de la paix dans leurs villages.

## **5. Désarmement communautaire et Tujenge Amani !**

---

### **5.1. Résultats mitigés du plan de désarmement, démobilisation et réinsertion (DDR)**

Depuis le début des programmes nationaux DDR, la réinsertion des démobilisés a été un échec en RDC. En 2013, le gouvernement congolais créa le Programme National de Démobilisation, Désarmement et Réinsertion (PNDDR), financé en grande partie par des bailleurs de fonds internationaux, principalement la Banque Mondiale et la MONUSCO pour les aspects logistiques. Quant à la contribution attendue de l'Etat au financement du PNDDR (80 millions USD), elle demeura un véritable casse-tête et l'une des principales faiblesses du programme. Pour le PNDDR III (entre 2013 et 2019), l'Etat ne réussit à donner que 1,5 million USD. Enfin, plutôt que de le soutenir, les autorités congolaises politisèrent le processus de démobilisation, en se créditant des succès enregistrés tandis qu'ils pointaient du doigt les bailleurs de fonds quand il s'agit des échecs.

### **5.2. Implication des membres des communautés**

Comme indiqué précédemment, les leaders de toutes les couches de la société ont été encouragés à parrainer l'approche Tujenge Amani ! dès le début. Plusieurs d'entre eux avaient auparavant sympathisé avec des groupes armés ou les avaient carrément soutenus. Grâce à cette approche inclusive, une dynamique surprenante d'auto-démobilisation spontanée des membres des milices a été observée presque dès le début. L'implication décisive de la "Jeunesse Tujenge Amani !" dans la sensibilisation des jeunes restés dans les groupes armés, ainsi que la volonté et l'ouverture des communautés à donner une chance à ces anciens miliciens et à les réintégrer, ont conduit au fil du temps à l'élaboration d'un plan réfléchi de désarmement, démobilisation et réintégration communautaire. Le succès de l'approche Tujenge Amani ! en matière de démobilisation, de désarmement et de réintégration a été rapidement remarqué par les autorités provinciales et nationales et a conduit – avec le soutien considérable d'APC – à l'élaboration d'un Programme national de Désarmement Démobilisation, Réinsertion Communautaire et Stabilisation (P-DDRCS).

### **5.3. Plan de Désarmement, Démobilisation et Réintégration Communautaire**

Aujourd'hui, un des piliers de ce volet du programme Tujenge Amani ! porte sur la reddition et le désarmement des combattants. Les activités de ce pilier comprennent la négociation avec les chefs miliciens sur le nombre de combattants à se rendre, les armes à remettre, le souhait du combattant d'intégrer ou pas le processus du Désarmement Démobilisation et Réintégration (DDR) « classique » et la sécurité des combattants pendant leur reddition. C'est à ce niveau que les chefs coutumiers jouaient un rôle en encadrant leurs déplacements ainsi que l'enregistrement. La sécurité pendant la reddition portait aussi sur les conditions de remise des armes et la remise d'un jeton par les autorités militaires aux démobilisés. L'autre pilier est la réinsertion communautaire qui se matérialise par plusieurs voies : la sensibilisation médiatique des populations locales par les membres des structures communautaires pour l'acceptation des démobilisés ; les séances de dialogue entre les ex-combattants et les populations ainsi que leur demande de pardon ; l'accueil officiel des démobilisés par les autorités locales et provinciales ; la mise en œuvre des activités de réinsertion, par exemple à travers des projets agro-pastorales et l'initiation d'une démarche de psychothérapie. C'est sous l'aspect de réinsertion des ex-combattants qu'APC a expérimenté aussi (à travers le projet Jeunesse Engagée pour la Paix au Sud-Kivu) la création de structures économiques sous forme d'activités génératrices de revenus (AGR), les Mutuelles de solidarités (MUSO) précédemment présentées, et d'autres activités de relèvement communautaire.

La démobilisation milicienne a bénéficié du soutien de nombreux acteurs, y compris les autorités locales, les membres des structures communautaires et les ex-combattants eux-mêmes. Tous ces acteurs ont contribué à la sensibilisation des leaders des communautés à se désolidariser des groupes armés. Grâce à ces sensibilisations, nombreux anciens combattants des groupes armés se sont engagés dans le processus DDRC-S. Ces dernières années, ces sensibilisations et dialogues sociaux entre les acteurs étatiques et les leaders des communautés ont permis une réduction sensible de la présence de jeunes dans les groupes armés.<sup>29</sup> Ces redditions ont ainsi contribué à la réduction des violences communautaires liées aux exactions miliciennes dans la zone d'intervention de Tujenge Amani !.

---

<sup>29</sup> Fin 2022, 2,869 miliciens ont été démobilisés et ont remis 751 armes de guerre aux FARDC et/ou à la MONUSCO.

## 5.4. Implication directe des démobilisés

Dans sa mise en œuvre, Tujenge Amani ! implique directement les jeunes démobilisés dans de nombreuses activités, notamment les sensibilisations ciblant des miliciens actifs. Si les jeunes démobilisés ne sont pas encadrés dans leurs villages, ils peuvent rapidement être à nouveau considérés des jeunes à risque, avec parfois des problèmes relationnels avec certains services de sécurité<sup>30</sup>. Cela est preuve que les activités de sensibilisation des miliciens à rendre les armes, leur réinsertion sociale et économique demeure un défi qui mériterait davantage l'attention de l'Etat congolais, des agences de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et d'autres ONGs. L'accès à un programme d'activités socio-économiques pour les démobilisés leur donnerait davantage de crédibilité et de légitimité pour agir en faveur de la communauté.

---

<sup>30</sup> Un exemple serait l'ex-milicien Buchakuzi Kansilemba Alain qui participe régulièrement aux activités de son NTA et qui s'implique dans les sensibilisations pour la démobilisation d'autres miliciens. Il fut arrêté par les Forces Armées de la RDC au motif de collaborer avec les miliciens réfractaires à la démobilisation.

## 6.

# Impact de Tujenge Amani !

---

L'approche Tujenge Amani ! repose sur la conviction qu'il faut du temps, de la patience, de la confiance et de la résilience communautaire pour que les efforts de consolidation de la paix soient durables<sup>31</sup>. C'est un processus qui nécessite un dialogue constant au sein des communautés, entre les communautés et les autorités, et avec ceux qui les aident à construire la paix. De cette manière, les nouveaux défis peuvent être relevés en temps utile et de manière non violente, ce qui renforce encore davantage les communautés.

Il n'est donc pas facile de parler de résultats tangibles lorsque l'on aborde cette approche. Au fil des années, il y a eu de nombreux succès, petites et grandes, mais aussi des échecs. L'évaluation d'impact mandatée par la Suisse en 2017 donne un bon aperçu de ces petites et grandes victoires, mais aussi des défis rencontrés au fil des années. Nous souhaitons ici mettre l'accent sur quelques points que nous considérons comme des étapes positives majeures menant à un impact durable, espérons-le, de Tujenge Amani !

### 6.1. Ancrage dans des espaces d'ingouvernabilité

L'un des principaux résultats qui distinguent Tujenge Amani ! d'autres efforts à la consolidation de la paix est l'ancrage durable dans les « espaces d'ingouvernabilité ». Il s'agit de certaines zones enclavées qui sont caractérisés par une faible présence ou une quasi-inexistence des institutions étatiques. Bien qu'il existe une autorité traditionnelle (chefs des villages) dans des villages comme Kiluma, Isezya, Nyalubemba (Shabunda), Karasi et Chigoma (Kalehe) ainsi que dans d'autres villages de Walikale (Nord-Kivu), on observe que les institutions étatiques y sont absentes. Les Forces Armées de la République Démocratique du Congo (FARDC), la police nationale et les tribunaux de paix par exemple sont presque invisibles, et se trouvent souvent à de trop longues distances.

Dans ces régions, en l'absence d'autres mécanismes formels, les Noyaux Tujenge Amani ! sont devenus les seules structures alternatives de résolution des conflits. C'est grâce à

---

<sup>31</sup> Après quatre ans d'expérience du programme Tujenge Amani !, un groupe d'experts internationaux a été mandaté par la Division Paix et Droits de l'homme du Département fédéral des affaires étrangères de la Suisse pour effectuer une évaluation d'impact du processus. Pour plus de détails, lire « Tujenge Amani ! Construisons la Paix ! Let's Build Peace !: Evaluation d'impact du programme Tujenge Amani ! dans la Province du Sud-Kivu en RD Congo 2013 – 2017 » (Kilomba Sumaili Adolphe, Victoria Fontan et Stefaan Smis).

leur appui que certaines autorités étatiques parviennent à visiter ces villages enclavés. En plus du manque de présence étatique dans ces « espaces d'ingouvernabilité », très peu d'ONGs osent s'y aventurer. Les routes sont délabrées et dangereuses à cause d'activités de groupes armés ou de bandits. Les interventions des acteurs humanitaires y sont en conséquence également rares et lorsqu'elles ont lieu, il s'agit d'interventions ponctuelles. Il s'agit soit d'une distribution des vivres, soit d'une réhabilitation de quelques infrastructures de base, comme les écoles, les centres de santé et parfois les ponts. Même si ces interventions sont appréciées, elles contribuent peu à une résilience communautaire durable.

## **6.2. Structures communautaires permanentes**

Au total, 34 Noyaux Tujenge Amani ! ont pu être établis dans des communautés et régions à risque. Ce sont des centaines de membres de ces structures qui s'engagent au quotidien pour la résilience communautaire et une paix durable dans leurs communautés. Leur permanence et la légitimité dont bénéficient leurs membres auprès des populations locales contribuent à des médiations réussies. Elles encouragent les jeunes et les leaders locaux à se désengager et à se désolidariser des groupes armés. Les membres des Noyaux Tujenge Amani ! vivent dans leurs communautés respectives et ont été formés sur diverses thématiques en rapport avec la transformation des conflits. Quasiment tous les membres des NTA travaillent, depuis plusieurs années, sur une base de volontariat. Souvent appuyées par les autorités locales (autorités politico-administratives, sécuritaires et chefs coutumiers), ces structures communautaires permanentes incarnent le volet réactivité face aux conflits. Elles servent ainsi de cadres d'échanges sur ces conflits et leur prévention. Les populations locales se réfèrent aux Noyaux Tujenge Amani ! pour chercher la transformation non-violente des conflits et pour trouver des solutions à d'autres problèmes qui déstabilisent leurs milieux.

Plutôt que de chercher le règlement des conflits par des institutions étatiques telles que la police nationale congolaise (PNC) ou les tribunaux de paix, les parties en conflits préfèrent une médiation assurée, soit par les Comités de Dialogue et de Médiation (CDM), soit par les animateurs des Noyaux Tujenge Amani !. L'avantage d'une telle médiation est son caractère conciliant. Elle permet donc de rétablir la cohésion sociale sans que les parties en conflits soient soumises à des frais de justice. En plus d'avoir résolu plus de 600 conflits interindividuels et assuré des médiations entre 1200 familles, les Noyaux Tujenge Amani ! identifient, planifient et mettent en œuvre des actions de sensibilisation et de dialogue social dans le but de réduire les violences communautaires et de renforcer la cohésion sociale.

### 6.3. Transformation de conflits et activités de relèvement communautaire

Dans un contexte où les liens entre les activités génératrices de revenus (AGR) et la transformation de conflits ne sont pas toujours faciles à cerner, un autre acquis de Tujenge Amani ! avec un impact très positive concerne la combinaison de ces deux volets. Alors que les approches classiques de transformation de conflit se focalisent souvent sur les activités de médiation, de négociation, de sensibilisation, etc, Tujenge Amani ! a tenté d'impulser une dynamique d'appui financier à près de 670 membres des Noyaux Tujenge Amani ! pour qu'ils initient des activités génératrices de revenus, mis en œuvre dans une démarche de mutuelles de solidarités (MUSO).

La complémentarité entre les actions classiques de transformation de conflit et celles de relèvement communautaire à travers ces AGR et les MUSO est une innovation dans le fonctionnement des NTA. Cette approche est conçue comme une stratégie de durabilité des actions du programme Tujenge Amani !, à travers la réalisation de petits projets d'investissement collectif initiés par les membres des NTA.

### 6.4. Réduction des violences

Les membres des Noyaux Tujenge Amani !, y compris les anciens combattants démobilisés, ont contribué à la sensibilisation des jeunes et des leaders des communautés à se désolidariser des groupes armés. Grâce à ces sensibilisations, de nombreux combattants des groupes armés se sont engagés dans le processus Désarmement, Démobilisation et Réinsertion Communautaire (DDRC). Ces sensibilisations et dialogues sociaux entre les membres des Noyaux Tujenge Amani !, les acteurs étatiques et les leaders des communautés locales ont permis une réduction sensible de la présence des jeunes dans les groupes armés<sup>32</sup>.

Ces redditions ont contribué à la réduction des violences communautaires liées aux exactions miliciennes dans la zone d'intervention de Tujenge Amani ! Les résultats dans la réduction de violences tangibles par le processus Tujenge Amani ! ainsi que le manque de succès des programmes traditionnels de DDR ont conduit à une prise de conscience, tant au sein du gouvernement que de la Mission des Nations Unies pour la Stabilisation au Congo, que la démobilisation communautaire serait la démarche la plus efficace et durable pour le DDR.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Pour des détails, lire Wakenge C.I. Mudinga M.E. et Malyaseme S. « *Capitaliser par expériences. Action pour la Paix et la Concorde face au Désarmement, Démobilisation et Réinsertion Communautaire (DDR-C)* », pp. 14-15, Disponible à [https://www.dropbox.com/s/f0ma5ily1b1ft8/APC\\_Capital\\_DDR.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/s/f0ma5ily1b1ft8/APC_Capital_DDR.pdf?dl=0)

<sup>33</sup> Idem.



## 7.

# Conclusions et perspectives

---

### 7.1. Toute approche de consolidation de la paix doit s'inscrire dans la durée

Bien que les ressources financières pour les programmes de consolidation de la paix soient nécessaires, des ressources temporelles, techniques et humaines sont les plus importantes. Plutôt que de consister en des activités sporadiques, ces actions doivent s'inscrire dans la durée en termes de programme et non en des projets ponctuels. La longue durée contribue à mettre tous les acteurs en confiance, sert à « construire cette confiance », à assurer une continuité des actions de paix et à garantir un impact plus tangible au sein des communautés affectées par les conflits.

### 7.2. Réintégration d'anciens combattants démobilisés

La réinsertion des démobilisés n'est pas seulement la remise d'un kit de réinsertion. C'est plutôt un processus holistique qui doit tenir compte de plusieurs aspects : i) la manière de communiquer avec eux ; ii) les convaincre à se rendre ; iii) reconstruire leur environnement social ; iv) assurer leur réintégration socio-économique dans la communauté en interaction avec d'autres membres de cette même communauté.

Le social sous-entend une prise en compte de la dimension psycho-sociale qui passe par l'organisation de dialogues sociaux. Ces derniers sont un outil efficace dans la réduction des violences communautaires surtout liées à l'activisme des groupes armés. Les dialogues sociaux impliquant les conseils de sécurité locaux et organisés dans des villages proches des zones d'influence de groupes armés facilitent la participation des leaders proches des groupes armés et par la suite la démobilisation communautaire. Des dialogues de demande de pardon et d'accueil solennel d'anciens combattants démobilisés ont suscité l'engouement de plusieurs groupes armés à se démobiliser. Malheureusement, il manque des mesures d'appui par l'Etat aux démobilisés pour leur réinsertion.

Les acteurs participant au processus de dialogue social comprennent la nécessité d'étendre l'appui à la réinsertion, notamment au niveau socio-économique, au niveau de la gouvernance locale, y inclus les entités territoriales décentralisées (ETD). Dans les zones affectées par les violences communautaires, les dialogues sociaux devraient être complétés par d'autres approches socioéconomiques pour assurer une prise en charge holistique des démobilisés, susceptible de contribuer à la consolidation de la paix.

### 7.3. Ce qui reste à faire

À l'avenir, le programme Tujenge Amani ! mettra l'accent sur les points suivants :

- i. Poursuivre la consolidation des acquis de l'approche Tujenge Amani ! en utilisant les outils développés par le programme.** Les structures communautaires, les mutuelles de solidarité, les groupes de sociothérapie ainsi que les initiatives de relèvement économique nécessitent d'être consolidés dans les zones d'intervention du PTA. Des opportunités d'échanges d'expériences entre les membres de ces structures communautaires permettraient leur capitalisation. La documentation de ces échanges renforcerait l'apprentissage des acteurs engagés dans la consolidation de la paix en RDC et ailleurs.
  
- ii. Vulgariser l'approche Tujenge Amani ! à travers l'organisation des formations, des conférences, des émissions radios, et l'impression des copies de ce document dans le format d'un monographe.** Tout ce qui précède contribuera à l'amélioration du processus de consolidation de la paix en RDC et ailleurs en mettant des informations sur cette approche innovante, flexible et adaptée au contexte des conflits armés à la disposition des acteurs impliqués (institutions étatiques, autorités locales, provinciales et nationales, bailleurs bilatéraux et multilatéraux, ONGs nationales et internationales, ainsi que des structures communautaires œuvrant dans le peacebuilding).
  
- iii. Développer un programme quinquennal de relèvement socio-économique des démobilisés et d'autres membres des communautés, y compris les jeunes à risque et les femmes victimes des conflits armés en capitalisant l'expérience des actions des activités génératrices de revenus et des mutuelles de solidarité mis en place par le Programme Tujenge Amani !.** Ces actions contribueront à relever les défis de la réinsertion communautaire dans les zones d'intervention de ce programme ainsi que dans d'autres zones similaires. Ceci a déjà été mis en œuvre par des actions de réinsertion communautaires initiées dans la cité de Kiliba (territoire d'Uvira) où a été créée une coopérative communautaire Tujenge Amani ! qui encadre des démobilisés, des jeunes à risque et des femmes victimes des conflits à travers des AGR collectives<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Ces dernières comprennent la culture et la transformation du riz, le fonctionnement d'une savonnerie et d'une cantine de vente des produits agricoles et du savon produit localement.

- iv. Mettre en application les outils développés par Tujenge Amani à travers des actions en appui au P-DDRCS**, notamment un plaidoyer pour son opérationnalisation décentralisée, la réinsertion des démobilisées et des jeunes à risques, des formations de membres des coordinations provinciales et des antennes territoriales sur les outils de l'approche Tujenge Amani ! et ceux du P-DDRCS.
- v. Initier une stratégie de plaidoyer, coordonnée avec d'autres organisations de la société civiles**, pour susciter l'engagement des autorités provinciales et nationales, et les institutions multilatérales pour trouver des réponses aux questions structurelles qui font obstacle à une paix durable en RDC.
- vi. Maintenir l'impact positif du processus Tujenge Amani ! dans le Nord-Kivu et le Sud Kivu**. Face à la résurgence continue des groupes armés et aux efforts de manipulation des communautés locales par certains membres de la classe politique, le grand défi demeure de poursuivre les actions de sensibilisation de ces communautés et les encourager à ne pas baisser les bras, mais de continuer à mener le bon combat pour maintenir la paix. Cela exige un soutien continu des acteurs locaux par APC et ses partenaires et un appui soutenu par les bailleurs de fonds ainsi que les partenaires bilatéraux et multilatéraux.

Bukavu et Genève, 9 août 2023



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

# **Tujenge Amani ! Construisons la paix !**

Une approche innovante  
de stabilisation née à  
l'Est de la République  
Démocratique du Congo

**Katharina R. Vogeli,  
Claude Iguma Wakenge,  
Sosthène Maliyaseme,  
Déogratias Buuma**



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra