

# Un espace de concertation et d'action entre acteurs de développement local

Illustration via les Collèges Régionaux en Guinée

DÉCISIONS  
ACTION DROITS VOTE  
COLLÈGES RÉGIONAUX  
RASSEMBLEMENT ACTEURS  
DÉVELOPPEMENT  
CONCERTATION  
ENJEUX LOCAUX PROJET  
PARTAGE  
DÉMOCRATIE  
CITOYENS  
LIBRES  
GUINÉE  
SOLIDARITÉ  
ÉCHANGES  
DIVERSITÉ





# Avant-propos

La capitalisation sur les Collèges régionaux a regroupé près de 500 acteurs sur tout le territoire de la Guinée et s'est révélée être un réel défi collectif. Ce processus n'aurait pu être possible sans l'engagement des participants des cinq Collèges, la disponibilité de personnes ressources issues de toutes les régions et l'implication des membres du Secrétariat Exécutif du PROJEG.

Ce travail fut également un défi méthodologique, non seulement dans le souci d'atteindre l'objectif fixé, mais aussi car il a semblé primordial de mener cette capitalisation dans le respect des principes du programme que sont notamment l'inclusion, la redevabilité et le renforcement des compétences locales. Ainsi, une équipe, composée du personnel du PROJEG et de personnes ressources issues des cinq Collèges, a été mise sur pied pour mener à bien les ateliers de capitalisation, s'assurer du bon déroulement du processus et garantir le principe de collégialité du travail.

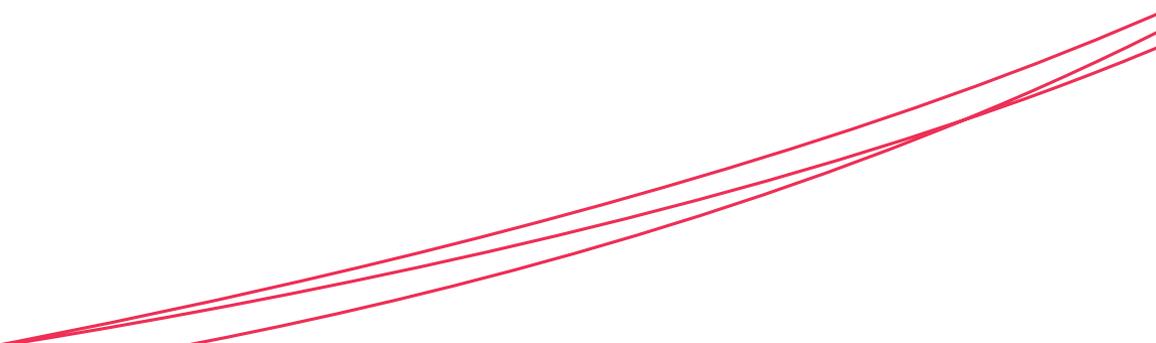
Le présent document est le fruit d'une année entière de travail pendant laquelle chacun a joué un rôle essentiel. De chaleureux remerciements reviennent à Marion Dubois, volontaire détachée auprès du PROJEG et à toute l'équipe de Secrétariat Exécutif, qui ont accompagné tout le processus et largement contribué à l'écriture de ce document.

Mais surtout, le PROJEG tient à remercier les participants des Collèges Régionaux et tous ceux qui ont rejoint cette aventure, car ils sont les premiers acteurs, mais aussi les premiers auteurs de ce document.

# Table des matières

	Avant-propos
6	Sigles et abréviations
9	<b>1 - INTRODUCTION GÉNÉRALE</b>
10	<b>Une particularité du programme PROJEG : les Collèges Régionaux</b>
10	<b>Le programme et son projet de capitalisation</b>
10	Le PROJEG : un PCPA en Guinée
11	Le Collège : un espace qui a évolué dans le temps
14	Pourquoi capitaliser sur les Collèges ?
14	Comment capitaliser et pour qui ?
15	<b>Comment le document est-il organisé ?</b>
17	<b>2 - LE PLURI-ACTEURS ET LES DYNAMIQUES DE PARTENARIAT</b>
18	<b>Évolution de la diversité des participants du Collège</b>
24	<b>La dynamique de partenariat impulsée par les Collèges Régionaux</b>
24	Apprendre à se connaître au Collège
26	Le travail collectif : garant de la concrétisation de l'action
28	Mettre en œuvre, adapter son action et surmonter ses difficultés
30	<b>Méthodes : quelle démarche pour mettre en pratique le principe pluri-acteurs ?</b>
31	<b>Enseignements et changements induits</b>
35	<b>3 - LE PRINCIPE D'ANCRAGE TERRITORIAL ET LA PRISE EN CHARGE DES ENJEUX LOCAUX PAR LES COLLÈGES</b>
36	<b>Une cohésion régionale difficile à construire au départ</b>
39	<b>Comment agir sur des enjeux locaux en tant que Société civile ?</b>
45	<b>Méthodes : comment appliquer l'ancrage territorial ?</b>
46	<b>Enseignements et changements induits</b>
49	<b>4 - COMMENT S'ORGANISE LA DÉMOCRATIE AU SEIN DES COLLÈGES ?</b>
51	<b>Principes pour vivre la démocratie au sein du Collège</b>
51	Liberté d'expression et respect de l'opinion d'autrui dans la diversité
54	Accepter que l'on est tous égaux au Collège
58	Redevabilité et partage de l'information
60	<b>Méthodes : Comment mettre en pratique la démocratie ?</b>
65	<b>Enseignements et changements induits</b>

67	<b>5 - RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ACTEURS RÉGIONAUX : RÉINVESTIR LES PRATIQUES DU COLLÈGE</b>
68	<b>Se renforcer et acquérir de l'expertise en tant qu'OSC</b>
68	Formaliser des OSC non-agrées
69	Améliorer la gouvernance interne des OSC
69	Acquérir de l'expertise
71	<b>Être capable de travailler avec d'autres types d'acteurs</b>
73	<b>Méthodes : comment favoriser le renforcement des capacités des acteurs ?</b>
74	<b>Enseignements et changements induits</b>
77	<b>6 - LE FONDS D'APPUI : UN LEVIER AU SERVICE DU COLLÈGE RÉGIONAL</b>
83	<b>7 - QUELQUES RÉSULTATS AMENÉS PAR LES COLLÈGES</b>
84	<b>Qu'est-ce que le Collège a apporté au territoire ?</b>
85	<b>Qu'est-ce que le Collège a amélioré dans les relations entre OSC et dans leurs relations avec d'autres acteurs ?</b>
87	<b>Qu'est-ce que la concertation peut apporter à la défense des droits de l'Homme et à la formulation des politiques publiques sectorielles ?</b>
91	<b>8 - CONCLUSION</b>
92	<b>Une légitimité progressivement acquise</b>
92	<b>Quel avenir pour les Collèges ?</b>
93	<b>Représentation schématique</b>
95	<b>GLOSSAIRE ET ANNEXES</b>
98	<b>Annexe 1 - Présentation de la Guinée</b>
100	<b>Annexe 2 - Exemples de la prise en charge des enjeux locaux par les Collèges</b>



# Sigles et abréviations

<b>AFD</b>	Agence Française du Développement
<b>AG</b>	Assemblée Générale
<b>AJFPEF</b>	Association des Jeunes Filles pour la Promotion et l'Espace Francophone
<b>AJSH</b>	Association des Jeunes au Service de l'Humanité
<b>AL</b>	Autorités Locales
<b>AR</b>	Assemblée Régionale
<b>ARSYF</b>	Association des Ressortissants et Sympathisants de Fria
<b>C2D</b>	Contrat Désendettement et Développement
<b>CARP</b>	Collège des Acteurs pour la Réduction de la Pauvreté
<b>CENAPCIG</b>	Centre d'Appui pour la Promotion de la Citoyenneté en Guinée
<b>CGC</b>	Comité de Gestion Communautaire
<b>CIEDEL</b>	Centre international d'études pour le développement local
<b>CIP</b>	Centre d'Information de Proximité
<b>CL</b>	Collectivités locales
<b>CCOSC</b>	Conseil Communal des OSC (Conakry)
<b>CODDH</b>	Coordination des Organisations de Défense des Droits Humains
<b>CPDH</b>	Centre pour la Promotion des Droits Humains
<b>CPOSC</b>	Conseil Préfectoral des OSC
<b>CROSC</b>	Conseil Régional des OSC
<b>CNOSC</b>	Conseil National des OSC
<b>CNTG</b>	Confédération Nationale des Travailleurs de Guinée
<b>CR</b>	Collège Régional
<b>F3E</b>	Fonds d'appui des Études préalables, des Études transversales et des Évaluations
<b>FIDA</b>	Fonds International de Développement Agricole
<b>GNF</b>	Françs Guinéens
<b>GUIDRE</b>	Guinée Développement Rural et Environnement
<b>ID2S</b>	Ingénierie, Développement, Suivi des Systèmes
<b>IED</b>	Innovation, Environnement, Développement
<b>MAEE</b>	Ministère des affaires étrangères et européennes français
<b>MDT</b>	Mêmes Droits pour Tous

<b>OGDH</b>	Organisation Guinéenne des Droits de l'Homme
<b>OSC</b>	Organisation de la Société civile
<b>PACV</b>	Programme d'appui aux communautés villageoises
<b>PCPA</b>	Programmes concertés pluri-acteurs
<b>PROJEG</b>	Programme concerté de renforcement des capacités des organisations de la société civile et de la jeunesse Guinéennes
<b>RAJGUI</b>	Réseau Afrique Jeunesse/Guinée
<b>SC</b>	Société civile
<b>SERACCO</b>	Service Régional d'Appui aux Collectivités et de Coordination des interventions des Coopératives et des ONG
<b>SMD</b>	Société Minière de Dinguiraye
<b>STD</b>	Services technique déconcentrés
<b>TdR</b>	Termes de Références
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>UJVC</b>	Union des Jeunes Volontaires de Coyah
<b>USTG</b>	Union Syndicale des Travailleurs de Guinée



# Introduction générale

1

## UNE PARTICULARITÉ DU PROGRAMME PROJEG : LES COLLÈGES RÉGIONAUX

**Les Collèges régionaux sont des cadres de concertation pluri-acteurs créés par le PROJEG**, Programme concerté de Renforcement des capacités des Organisations de la société civile et de la Jeunesse Guinéennes, afin d'assurer une mobilisation locale. Ils rassemblent, dans les quatre régions naturelles de la Guinée et dans la zone spéciale de Conakry, associations, syndicats, groupements de femmes, de jeunes, élus des collectivités locales, services techniques déconcentrés, universités, etc. Le PROJEG a créé les Collèges pour permettre le partage et l'échange sur les décisions et orientations provenant des organes de gouvernance du PROJEG, l'appropriation des valeurs du PROJEG dans la région, des débats sur des questions nationales, ainsi que la formulation et la mise en oeuvre des propositions sur les enjeux locaux.

## LE PROGRAMME ET SON PROJET DE CAPITALISATION

### Le PROJEG : un PCPA en Guinée

Le PROJEG est un PCPA (Programme Concerté Pluri - Acteurs), outil du Ministère français des affaires étrangères et du développement international (MAEDI) mis au service des sociétés civiles des pays en transition démocratique (Roumanie, Maroc, Congo Brazzaville, Algérie, Guinée) dont la finalité est d'améliorer l'efficacité de l'aide publique au développement dans le cadre d'un partenariat entre des acteurs du nord et du sud en lien avec leurs pouvoirs publics. En 2009, le suivi technique et financier des PCPA a été confié à l'Agence française de développement (AFD).

Depuis son lancement en 2008, le PROJEG vise à rassembler les acteurs des sociétés civiles françaises et guinéennes, et notamment les associations de jeunes, afin qu'ils contribuent à l'évolution des politiques et des gestions publiques. Le PROJEG a également pour objectif d'appuyer la société civile dans la consolidation de la démocratie et de la paix pour favoriser le débat et la mise en oeuvre efficace des politiques publiques. Le programme regroupe en son sein une pluralité de partenaires et implique les pouvoirs publics guinéens aux niveaux national et local, ainsi que d'autres partenaires d'appui à la société civile (UE, PNUD, etc.). Le programme PROJEG se déroule dans le contexte particulier de la Guinée :

- ▶ **Une situation socio-économique difficile** (le pays se place dans les derniers 10 pays en terme d'indice de développement humain - IDH). La Guinée s'inscrit dans un contexte politique compliqué encore envenimé par les massacres du 28 septembre 2009, évènements anti-démocratiques.
- ▶ **Une décentralisation en construction depuis 1984** qui a encore du mal à réaliser ses promesses, même si différentes communes dotées de conseils communaux dont les membres sont élus au suffrage universel direct existent.
- ▶ **Une société civile active et bénéficiant de programmes d'appui** qui ont concouru à une meilleure structuration de la SC.



# Guinée



## Le Collège : un espace qui a évolué dans le temps

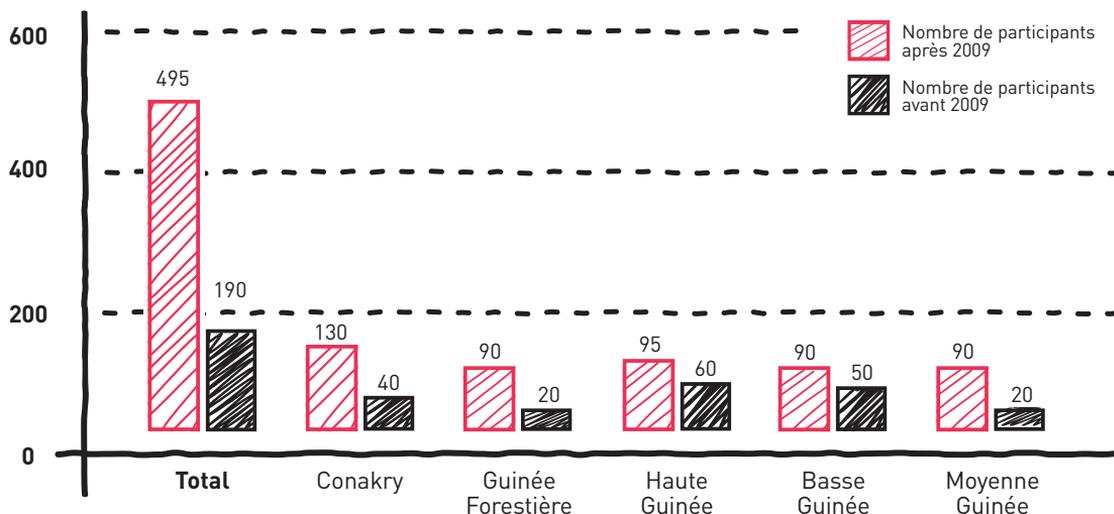
Historiquement, le Collège est une évolution d'un dispositif antérieur mis en place par le PROJEG pendant la phase pilote (2007 – juin 2008) : l'Assemblée Régionale. Avant le programme, les cadres de concertation formalisés semblaient manquer, même « *s'il y a toujours eu des concertations au sein d'une même catégorie d'acteurs. Ainsi, les élus tenaient des réunions entre eux, certaines OSC regroupées au sein d'une même plateforme ayant des sujets communs tenaient des rencontres (au RELAIS, par exemple)* ». Les Assemblées Régionales regroupaient les OSC qui avaient participé dans leur région à la réalisation de l'étude préalable qui avait dressé un état des lieux de la société civile.

Les Assemblées Régionales étaient très fortement liées au programme. Le contenu des sessions était principalement axé sur les comptes-rendus des activités du PROJEG (restitutions de son AG, de son COPIL, de ses ateliers, etc.). Par ailleurs, elles ne regroupaient qu'un nombre restreint d'acteurs locaux (entre 20 et 60 participants par région naturelle) et n'incluait pas les OSC actives non formalisées. Enfin, notons que le fonctionnement des Assemblées Régionales reposait davantage sur une représentation des régions naturelles que sur une réelle dynamique de concertation entre les acteurs.

En juillet 2008, afin de renforcer cette concertation, le Comité de Pilotage du PROJEG a décidé de transformer l'Assemblée Régionale en Collège Régional.

Dans la lecture des acteurs de la capitalisation, il s'agit là d'une véritable rupture avec l'Assemblée Régionale. C'est un moment clef dans son évolution, puisque le Collège s'est ouvert à toutes les OSC de la région, indépendamment du fait qu'elles soient agréées ou membres du PROJEG.

Cette nouvelle situation s'est directement traduite par une augmentation importante des participants aux sessions des Collèges Régionaux, comme le montre le graphique suivant.



Évolution du nombre de participants avant et après 2009

L'ouverture du Collège Régional à toute OSC locale, qu'elle soit agréée et membre du PROJEG ou pas, et l'invitation de nouveaux acteurs tels que les élus, les services déconcentrés ou encore les universités, ont impulsé une réelle dynamique locale au fil des années. Des partenariats pluri-acteurs se sont créés afin de mettre en oeuvre des actions collectives (dans le cadre des appels à candidatures du PROJEG<sup>2</sup> ou non) et des débats de fond sur des enjeux nationaux mais aussi, et surtout, sur des enjeux locaux ont vu le jour.

D'un espace dédié principalement aux activités du programme, le Collège Régional est ainsi devenu un lieu où les acteurs locaux débattent de leurs préoccupations et se saisissent des enjeux de leur région.

Enfin, ce nouveau cadre s'appuie sur les valeurs et principes propres au programme que sont : démocratie, pluralité, transparence et équité.

Afin que ces cadres de concertation, uniques parmi les PCPA, ne disparaissent pas et qu'ils se développent davantage, le PROJEG a lancé en 2013 une démarche de capitalisation qui permette de formaliser les savoirs, de comprendre le fonctionnement et les spécificités des Collèges dans le but de les pérenniser et de les partager avec les partenaires du programme et d'autres sociétés civiles.

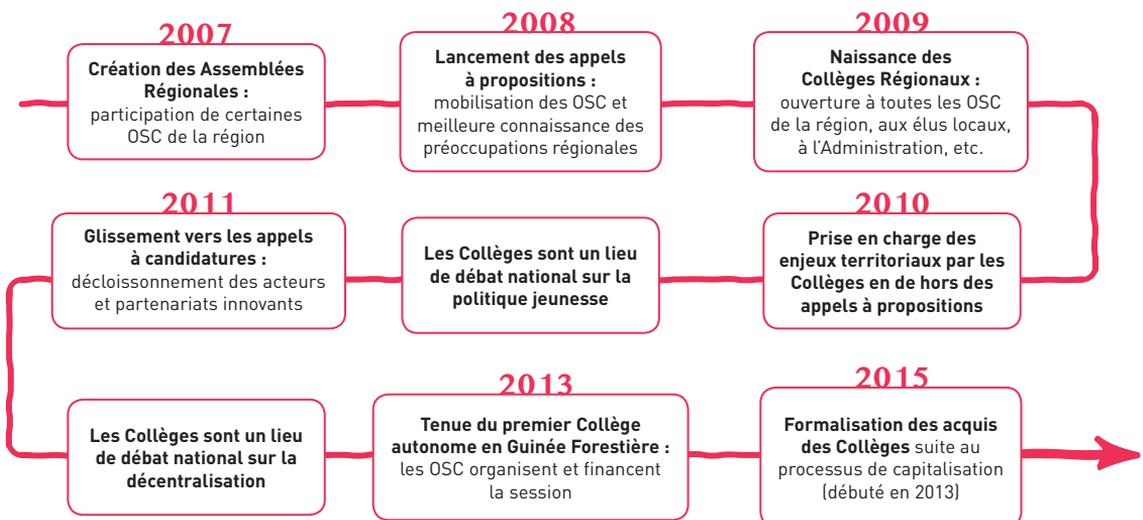
## Qu'est ce qu'un Collège Régional ?

**C'est un espace-temps...**

- ▶ **Un lieu** où se retrouvent 80 à 100 acteurs venus de toutes les préfectures d'une région.
- ▶ **Un espace où se rencontrent et apprennent à se connaître des acteurs d'horizons divers :** organisations de la société civile, élus locaux, représentants de l'administration, syndicats, etc.
- ▶ **Un moment d'échanges** qui se déroule pendant 3 jours et a lieu 3 à 4 fois par an.
- ▶ L'occasion pour les acteurs de **s'informer et de dialoguer** sur :
  - ✦ les décisions prises par les instances de gouvernance du PROJEG (l'Assemblée Générale et le Comité de Pilotage) sur les orientations stratégiques du programme
  - ✦ les activités soutenues par le programme (techniquement et financièrement)
  - ✦ les enjeux du territoire (problématiques locales et nationales, conflits, etc.)
- ▶ **L'unique moment où cette diversité d'acteurs peut se concerter, élaborer des initiatives collectivement et rendre compte de ses activités.**



Afin que ces cadres de concertation, uniques parmi les PCPA, ne disparaissent pas et qu'ils se développent davantage, le PROJEG a lancé en 2013 une démarche de capitalisation qui permette de formaliser les savoirs, de comprendre le fonctionnement et les spécificités des Collèges dans le but de les pérenniser et de les partager avec les partenaires du programme et d'autres sociétés civiles.



## Pourquoi capitaliser sur les Collèges ?

Avant la mise en place des Collèges Régionaux, les acteurs à l'échelle régionale (organisations de la société civile, élus locaux, Administration) ne disposaient pas d'espace de concertation et de dialogue formalisé. **Depuis leur création, chaque Collège a connu un engouement et une mobilisation croissante de ses acteurs.** Ils enregistrent une participation de 80 personnes environ par session. C'est un cadre pluri-acteurs qui a évolué dans le temps. Il a dépassé les fonctions initiales que le programme lui avait attribuées et semble répondre à un besoin de la société civile qui l'a massivement investi.

## Comment capitaliser et pour qui ?

Cinq ateliers de capitalisation ont été menés dans les 5 Collèges aboutissant à une production importante d'« histoires » et d'analyses menées sur ces thématiques et à un certain nombre d'enseignements. L'engouement pour les Collèges Régionaux de la part des acteurs locaux, particularité du PROJEG, fut aussi un défi méthodologique. En effet, la méthode de capitalisation devait être adaptée afin de respecter le principe de « l'acteur est l'auteur » de la capitalisation tout en prenant en compte le nombre élevé d'acteurs par Collège (une centaine par Collège).

Cette capitalisation a abouti à la rédaction de ce document qui est une analyse transversale des cinq Collèges, destinée aux acteurs des Collèges, aux programmes d'appui à la société civile et autres partenaires.

Cette analyse a pour objectif de :

- ▶ faire ressortir des **principes fondamentaux** de l'approche PROJEG pour les Collèges
- ▶ relever des **pratiques partagées**, voire identiques dans chaque Collège
- ▶ relever les **changements et résultats concrets** induits par l'existence des Collèges Régionaux

## COMMENT LE DOCUMENT EST-IL ORGANISÉ ?

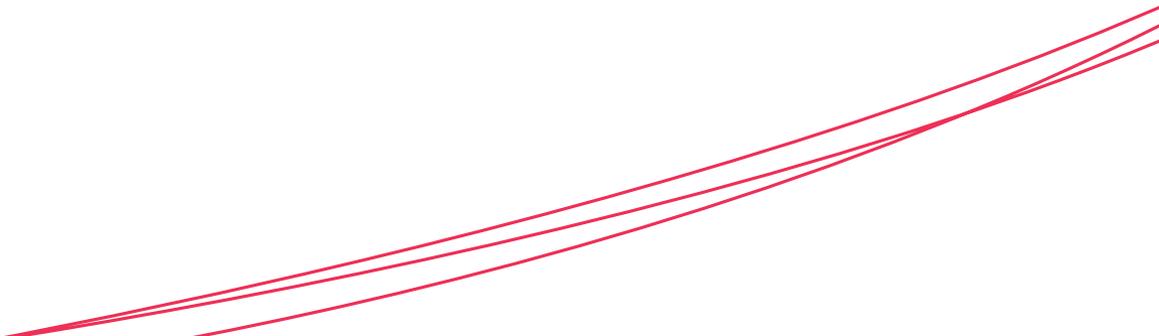
La capitalisation a permis de faire ressortir plusieurs principes qui sont le fruit des valeurs portées par le PROJEG et qui sont devenus les piliers des Collèges. Il s'agit des principes pluri-acteurs, d'ancrage territorial, de démocratie et de formation - action.

Ce document est structuré autour de ces principes et répond aux questions suivantes:

- ▶ Comment **la dimension pluri-acteurs et la dynamique de partenariat** sont-elles impulsées par les Collèges Régionaux ?
- ▶ Comment **les enjeux locaux** sont-ils pris en charge par les Collèges ?
- ▶ Comment s'organise **la démocratie** au sein des Collèges ?
- ▶ Comment les acteurs ont-ils **renforcé leurs capacités** à travers les Collèges ?
- ▶ Comment **un fonds d'appui** peut-il garantir l'application des principes ?

Les différents chapitres présentent également les méthodes et outils utilisés pour faire vivre ces principes, ainsi que les enseignements tirés des pratiques des Collèges et les changements induits par ces derniers.

Enfin, quelques résultats visibles liés à l'existence et l'action des Collèges Régionaux sont présentés dans le présent document.





# Le pluri-acteurs et les dynamiques de partenariat

2

Le principe pluri-acteurs est un principe phare sur lequel repose le programme PROJEG qui est devenu, par la suite, une pratique incontournable au sein des Collèges Régionaux.

Il reflète la volonté de faire travailler les acteurs de la société civile ensemble, mais aussi avec les acteurs "extérieurs" à la société civile afin d'accroître leur légitimité et leur capacité d'agir.

Les différentes actions accompagnées par le PROJEG, montrent qu'une concertation ne peut être efficace et porteuse de changements que si tous les acteurs de la société sont impliqués, y compris les catégories de la population les plus en retrait.

## ÉVOLUTION DE LA DIVERSITÉ DES PARTICIPANTS DU COLLÈGE

Au début du programme, des actions intéressantes ont été menées par les OSC avec des élus ou encore des services déconcentrés. Ceci a décloisonné les relations entre les acteurs et a consacré l'ouverture du Collège à l'ensemble des acteurs locaux.

Toutefois, comme en témoignent les participants de la Moyenne Guinée, « ne vient pas au Collège qui le veut ». Le Collège est certes un espace ouvert, mais restreint d'un point de vue des thématiques qui sont abordées. Les limites budgétaires justifient également le fait que tous les acteurs locaux ne peuvent participer en une fois.

La participation au Collège se fait donc sur invitation en fonction d'un ciblage thématique, qui veille à garantir la diversité des participants. L'approche par thème a renforcé l'implication d'acteurs n'appartenant pas à la société civile, notamment les élus locaux et l'Administration. En effet, en fonction des thèmes débattus (fiscalité locale, mines, violations des droits de l'Homme, formalisation des OSC et obtention de documents juridiques, conflits fonciers, etc.), la participation des élus et des services étatiques (Mines, Impôts, Chargé de l'Organisation des Collectivités, le Directeur des Microréalisations ou encore le SERACCO<sup>3</sup>) s'est révélée pertinente et nécessaire.

À la création des Collèges, les membres de l'administration venaient à pas feutrés aux sessions. Des élus et des membres de l'administration ont perçu l'intérêt de participer aux sessions du Collège. Grâce notamment aux restitutions faites dans les préfectures, ils ont compris qu'ils pouvaient discuter de leurs préoccupations, telles que la multiplication des conflits liés aux mines et à la question foncière, par exemple.

**Exemple /** En Haute Guinée, les populations reprochaient beaucoup aux maires de Dabola et de Kalinko de mettre trop de temps à réagir lorsqu'un conflit foncier éclatait. Lorsqu'ils ont découvert que d'autres dynamiques existaient et qu'ils n'étaient pas les seuls à devoir gérer ces problèmes, ils ont été rassurés, soulagés. C'est pourquoi, désormais, ils participent activement aux sessions.

Grâce aux actions menées par les acteurs du Collège conjointement avec le maire, la commune de Kalinko a pu mobiliser de nombreuses nouvelles recettes et est devenue un exemple en la matière dans la région.

Une diversité moins visible au Collège de Conakry :

Notons qu'au Collège de la zone spéciale de Conakry, depuis 2011, les élus et les représentants de l'Administration du territoire participent de moins en moins aux sessions du Collège. Il est difficile de donner une explication précise, mais plusieurs facteurs pourraient être à l'origine de ce retrait :

- ▶ Conakry est une grande ville qui se distingue des régions. Les acteurs, OSC comme élus, ne se sentent peut être pas liés à leur territoire de la même façon que dans les régions et s'identifient davantage à un quartier, une commune, qu'à la collectivité et la région ?
- ▶ Par ailleurs, en 2011, les conseils communaux élus ont été remplacés par des délégations spéciales nommées par le Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation. Ceci a pu également jouer sur la baisse de la participation des élus aux sessions.

Notons en revanche que les OSC sont, quant à elles, de plus en plus nombreuses au Collège de Conakry.

Au Collège, tous les thèmes peuvent être abordés : sujets d'intérêt local ou national, sujets liés au PROJEG ou non. Tous les acteurs peuvent suggérer des thématiques à aborder pendant la session.

**Enseignement** On constate comment le programme a réussi à ouvrir l'espace à un grand nombre d'acteurs d'une part, tout en en limitant la participation aux acteurs impliqués activement dans les thématiques inscrites à l'ordre du jour. A titre d'exemple, en Moyenne Guinée, lorsque la thématique des mines est abordée lors d'une session, les OSC actives dans les préfectures bénéficiaires de redevances minières (Tougué, Koubia et Mamou), et qui ont déjà mené des activités dans ce domaine, sont prioritairement invitées. Les Directeurs Préfectoraux des Mines de ces préfectures sont également conviés au Collège pour participer aux débats.

Cette approche garantit le principe pluri-acteurs.

Pour chaque thème abordé, le Collège se donne la possibilité de faire intervenir une personne ressource issue d'une OSC locale, d'une plateforme nationale, de l'administration, etc.

À titre d'exemples, les débats très pragmatiques autour de la formalisation des OSC non agréées ont fait venir au Collège le SERACCO<sup>4</sup>. Les sujets plus complexes, tels que la fiscalité locale, ont permis d'impliquer des élus locaux dans le débat.

**Exemple /** Dans le cadre du projet mené par des OSC sur les mines à Tougué, les élus et les services techniques étaient des acteurs incontournables. C'est pour écouter la restitution de l'action que les élus ont commencé à venir au Collège. À Pita, dans le cadre de la fiscalité, le maire a toujours été invité au Collège pour la restitution des activités.

La diversité d'acteurs a eu des conséquences positives sur les pratiques.

**Exemples** de pratiques améliorées (Guinée Forestière) :

- ▶ La participation du SERACCO au Collège a permis de faire passer le coût de l'agrément pour une OSC de 500 000 GNF à 70 000 GNF.
- ▶ La présence de l'élu local de Lola au débat sur les redevances minières lui a donné accès à des informations et connaissances qui lui ont permis de collecter les redevances auprès des compagnies installées sur le territoire.

**Mais au sein d'un collectif, la diversité peut également entraîner des difficultés.**

**En effet, le Collège Régional est parfois le théâtre de conflits d'intérêts et de rivalités entre personnalités qui peuvent mettre en péril le débat et les relations entre acteurs.**

**Les enjeux de pouvoir liés au statut**

Les rapports entre l'administration, les élus locaux et les acteurs du Collège ont connu des difficultés, particulièrement au début. Certains services de l'administration appréhendaient la société civile, soit comme un concurrent, soit comme un perturbateur.

**Exemple /** En Haute Guinée, lorsqu'un conflit éclatait (entre éleveurs et agriculteurs, par exemple), seule l'administration, à travers le comité préfectoral, était en charge de la résolution des conflits. Lorsque les acteurs du Collège ont commencé à mettre en oeuvre des actions dans le cadre de la prévention et la gestion de conflits et créé des comités de veille dans les zones minières, l'administration s'est sentie menacée, a cru qu'elle allait perdre son rôle dans la résolution des conflits. Toutefois, lorsqu'elle a constaté que tous les acteurs locaux étaient impliqués dans ces comités, elle a réalisé qu'elle ne pouvait pas contrer leur volonté d'agir.

Dans le cadre de l'appel à candidatures sur la transparence des ressources publiques (fiscalité locale), les acteurs du Collège de la Haute Guinée ont rencontré de grandes difficultés avec le préfet de Dinguiraye qui pensait que les actions étaient menées contre l'administration. Le gouverneur de Faranah, auquel le projet avait été présenté, a dû intervenir afin de lui faire comprendre qu'il était dans son intérêt de coopérer. Au fur et à mesure de la mise en oeuvre et grâce à une restitution des activités intercollectivités organisée par les consortiums, le préfet a fini par réaliser que les actions de la société civile n'étaient pas en contradiction avec les intérêts de l'administration.

Lorsqu'il s'agit de sujets sensibles, l'administration peut se mettre en travers de la route des acteurs du Collège qui mettent en oeuvre des actions. Certains membres de l'administration estiment que la société civile n'a pas à s'immiscer dans certaines questions.

**Exemple /** En Guinée Forestière, en 2011, un conflit a émergé dans la localité de Moana, suite à l'abattage d'un nombre important de boeufs. Les OSC du Collège ont mené des enquêtes sur le terrain afin de confirmer les faits, d'établir les dégâts et les responsabilités dans les violations commises. Lorsque les résultats de l'enquête ont été restitués, le préfet a tenté de constituer un obstacle et a voulu empêcher cette restitution. Lors de l'ouverture de la séance, le préfet a prononcé des menaces à l'encontre des OSC ("je vous ai à l'oeil") dans le but de les déstabiliser.

Notons toutefois que le service administratif de l'élevage a trouvé le travail très utile car les résultats ont permis de dégager de nombreuses informations (nombre de bêtes abattues, responsabilités des parties, causes du conflit, etc.) qu'ils avaient eu du mal à recueillir du fait de la pression politique exercée par leur hiérarchie.

### **Les conflits liés au manque de légitimité**

La non reconnaissance d'une personnalité, son manque de légitimité aux yeux des participants peuvent également créer des tensions. Les rivalités dues à des enjeux de leadership peuvent largement perturber les débats.

**Exemple /** En Moyenne Guinée, malgré l'émergence de nouvelles plateformes nationales et les difficultés rencontrées par le Conseil National des Organisations de la Société Civile Guinéenne<sup>5</sup> (CNOSCG), le Conseil Régional des Organisations de la Société Civile (CROSC) de Labé est très puissant au niveau de la région. Il est l'institution qui fédère les acteurs de la société civile et qui est reconnue pour porter la voix de ces derniers. Toutefois, les conflits d'intérêts au sein du CROSC ont toujours existé. Lorsque le CROSC rencontre des conflits internes, ces derniers ont donc tendance à se déporter au Collège. Lors de plusieurs sessions du Collège, en 2009/2010, le président du CROSC était souvent contesté lorsqu'il prenait la parole. Les participants ne s'opposaient non pas à ses idées, mais remettaient en cause sa légitimité. Plusieurs personnes refusaient son statut de représentant de la société civile car il n'avait pas été élu à son poste, mais remplaçait par intérim le président du Conseil, tombé malade.

Tant qu'il n'y avait pas de consensus autour du président (considéré comme le porte parole des acteurs de la société civile de la région), les propos de ce dernier n'étaient pas pris en considération et contestés par une partie des acteurs de la société civile.

Au fil du temps, et grâce à la médiation du coordinateur régional du PROJEG, le dialogue s'est installé entre les parties. Mais ce qui a mis définitivement fin aux conflits fut la mise en place du nouveau bureau et l'élection à l'unanimité d'un nouveau président, deux ans après le décès du président par intérim qui n'était pas accepté de tous.

Selon les participants, aujourd'hui, l'ensemble de ces acteurs parvient la plupart du temps à travailler dans une très grande harmonie. Les acteurs du Collège ont réussi à débattre de questions parfois sensibles de façon ouverte et sans passion, grâce à une démarche participative. Ceci a notamment permis aux élus de comprendre le bienfondé de l'action des OSC. L'ensemble des acteurs constatent que l'absence d'un type d'acteur au Collège rend difficile la résolution de certains problèmes.

<sup>5</sup> Pendant la période de transition en Guinée, le CNOSCG était la structure qui représentait la société civile guinéenne dans son ensemble et portait la voix de celle-ci. Le Conseil a créé des démembrements aux niveaux régional (CROSC) et préfectoral (CPOSC). Après les élections présidentielles de 2010, le CNOSCG a été confronté à des difficultés internes et d'autres plateformes de la société civile ont émergé.

**Exemple /** En Haute Guinée, les enjeux de pouvoir entre le président du Conseil Préfectoral des Organisations de la Société Civile - CPOSC - et le vice-président du Conseil Régional - CROSC - ont mené à la suspension momentanée d'une session. Le 1<sup>er</sup> avait une très bonne connaissance du programme et faisait partie des personnes les plus mobilisées lors de la création du Collège. Il a donc gagné une certaine légitimité auprès des participants, tandis que le deuxième venait en tant qu'autorité, uniquement à l'ouverture et à la clôture des sessions. Le président du CPOSC était donc davantage sollicité pour l'animation du Collège et les questions d'intérêt régional que le vice-président du CROSC, ce qui a fait mûrir des frustrations chez ce dernier. Lors d'une session, le président du CPOSC, qui était modérateur, a recadré l'intervention du vice-président qui contribuait à un débat sur la gouvernance, ce qui a donné lieu à un conflit ouvert entre les deux. Pendant un temps, les deux faisaient en sorte de ne pas participer aux sessions en même temps.

La richesse des Collèges régionaux, alimentée notamment par la diversité de ses participants, était aussi due à la participation régulière des ces derniers aux sessions. Le fait que les participants viennent régulièrement au Collège concourait, en effet, à la richesse des débats et, du fait de leur maîtrise des sujets abordés, à des réflexions constructives.

### **Des participants de plus en plus tournants**

Depuis 2011-2012, certains acteurs "historiques" (ceux qui maîtrisent le Collège et qui avaient l'habitude de participer) ne viennent quasiment plus aux sessions. Ils envoient en représentation de leur organisation des personnes nouvelles et qui ne viennent pas à chaque session (stagiaires, étudiants, etc.).

Ce phénomène peut, selon les coordinateurs régionaux, s'expliquer par les éléments suivants:

- ▶ Le Collège est, quelque part, "victime de son succès". En effet, certaines OSC ont acquis une notoriété à travers les activités du Collège et du PROJEG. Aujourd'hui, elles sont mieux structurées, mieux organisées, peuvent libérer moins de temps et trouvent plus d'intérêt à démarcher d'autres institutions pour trouver des financements que de venir participer au Collège. Auparavant, elles participaient aux sessions pour obtenir des informations, pour se former et pour se faire connaître.
- ▶ L'une des évaluations du PROJEG avait démontré que les appels à propositions avaient largement contribué à la mobilisation des acteurs au Collège. La suppression des appels à candidatures en 2013 aurait concouru au désintéressement de certains participants. Leur participation au Collège semblait être considérablement motivée par l'opportunité d'obtenir des financements pour mener des actions et de s'informer sur les actions des autres participants.
- ▶ Ce dernier élément ne semble concerner que quelques organisations, mais la question des indemnités journalières insuffisantes joue sur la baisse de fréquentation de certains. Les participants "historiques" ont donc tendance à envoyer d'autres personnes issues de leur organisation.

## Qu'apporte le Coordinateur Régional ?

### Créer la diversité

C'est le Coordinateur régional et les OSC elles-mêmes qui ont co-construit la diversité : le Coordinateur en faisant des tournées dans la région et en invitant les OSC via les Conseils Préfectoraux des Organisations de la Société Civile (CPOSC) ; les OSC en parlant du Collège Régional autour d'elles, soit dans leur localité, soit à leurs partenaires.

La participation des pouvoirs publics (élus, administration, etc.) s'est faite progressivement. Le coordinateur régional a rencontré nombre d'entre eux afin de leur parler du Collège et de les faire participer.

Notons que le SERACCO joue un rôle important dans les relations entre le coordinateur et les pouvoirs publics. En effet, les représentants de ce service sont les interlocuteurs directs qui font le lien entre l'administration et le programme, ils facilitent la mise en contact et organisent les rencontres officielles. Selon les coordinateurs, ils sont en quelque sorte des "tuteurs". Au fil des années, les relations entretenues entre le SERACCO et les coordinateurs sont devenues très étroites, particulièrement en Haute Guinée et en Guinée Forestière.

En Basse Guinée, c'est le CROSC qui fait le lien avec les autorités.

### Rendre le débat accessible de tous

Notons que cette diversité réunit des participants d'horizons très différents (ex: directeurs préfectoraux de la jeunesse, OSC de taille, de domaine et d'expérience différents, etc.), ce qui peut créer de la scission dans le débat. En effet, lorsque le niveau de compréhension des acteurs est différent, le message véhiculé ne passe pas forcément auprès de tous.

Pour les coordinateurs, cette différence de niveaux, mais aussi le fait que les participants soient de plus en plus "tournants", est une difficulté dans la gestion des débats. En effet, lorsqu'il y a incompréhension, une partie de l'assemblée ne participe pas au débat en plénière. Par ailleurs, le temps limité réservé aux thématiques pendant les sessions ne permet pas d'approfondir certaines questions, ce qui empêche les non-initiés de bien comprendre tous les tenants et aboutissants d'une activité ou d'une thématique, et ainsi de participer aux débats.

Le coordinateur joue donc un rôle primordial pour préserver un débat facile d'accès. Il doit faire preuve de beaucoup de pédagogie pour éviter de laisser une partie des participants dans l'incompréhension. Pour pallier cela, les coordinateurs laissent les participants poser leurs questions et laissent le soin aux personnes aptes à répondre d'expliquer à ceux qui n'ont pas compris. Le coordinateur intervient en veillant à adapter son langage au besoin.

Le manque d'information détenu par les nouveaux participants soulève notamment la question de la restitution. Même si les OSC ont tendance à restituer de plus en plus à leur base, ceci ne semble pas encore être une pratique ancrée dans toutes les organisations. En effet, si ces nouveaux participants manquent d'information, c'est parce que les membres de l'OSC ayant participé aux sessions antérieures n'ont pas restitué les activités à leur base.

## LA DYNAMIQUE DE PARTENARIAT IMPULSÉE PAR LES COLLÈGES RÉGIONAUX

Dans les Collèges, de nombreux consortiums se sont créés pour répondre aux appels à candidatures<sup>7</sup> lancés par le PROJEG. Le Collège permet par ailleurs à des acteurs de structures différentes de s'associer autour d'enjeux locaux. Ceci a fortement contribué à la dynamique collective locale. Les propositions de solutions ne sont pas faites par la société civile seule mais avec la participation de l'administration et des services déconcentrés.



**Exemple /** En Haute Guinée, le problème de gestion des taxes d'exploitation locale par les Tomboloma<sup>8</sup> a interpellé les acteurs du Collège. Les autorités ne maîtrisaient pas la gestion de ces taxes qui n'étaient pas reversées à la communauté pour être réinvesties dans le développement de celle-ci. Plusieurs acteurs de la société civile, l'administration, et le maire de Siguiri ont monté conjointement une action en 2011 dans 4 collectivités<sup>9</sup>. L'objectif était de mettre en place un système pour encadrer davantage les Tomboloma afin qu'un pourcentage des taxes perçues soit reversé à la collectivité concernée. À la suite du projet, les Tomboloma des 4 collectivités ont reversé une part de leurs taxes allant jusqu'à 10%<sup>10</sup>.

Selon les participants, les différents consortiums sont des preuves et manifestations de la dynamique locale impulsée par le Collège parce que :

- ▶ le consortium est le fruit d'une décision (locale) collective
- ▶ c'est la concrétisation de la réflexion des acteurs du Collège Régional.

### Apprendre à se connaître au Collège

Les Collèges sont des espaces qui permettent aux OSC de se connaître à l'intérieur de leur région et dans le reste du pays, de diffuser de l'information et qui génèrent ainsi des partenariats avec des structures extérieures au Collège, voire avec des OSC étrangères.

**Exemple /** Face à la crise rencontrée par Fria suite à la fermeture de l'usine RUSAL FRIGUIA, l'OSC ARSYF (Association des Ressortissants et Sympathisants de Fria), basée en Basse Guinée, a souhaité mettre en oeuvre des actions permettant de soulager les populations. C'est au cours d'une session du Collège en Basse Guinée, qu'ARSYF a exposé ses projets et a eu l'opportunité de rencontrer l'OSC RELAIS (Renforcement Local des Associations et des Initiatives Sociales), basée à Conakry, venue informer les participants sur l'une de ses activités.

<sup>7</sup> Cf. Chapitre « Le fonds d'appui : un levier au service du Collège Régional ».

<sup>8</sup> Structures traditionnelles chargées de la collecte et de la gestion des taxes issues de l'exploitation minière artisanale en Haute Guinée.

<sup>9</sup> Commune urbaine de Siguiri, communes rurales de Kintinian, Doko et Norrassoba.

<sup>10</sup> Notons toutefois que seules les communes de Siguiri et de Kintinian ont continué à percevoir un pourcentage des taxes de la part des Tomboloma jusqu'en 2013. En effet, le système proposé n'a pas été institutionnalisé par les autorités préfectorales. Il n'y a donc pas encore de texte de loi fixant la part des taxes prélevées par les Tomboloma qui doit être reversée à la commune.

<sup>11</sup> Structure d'envoi de volontaires de solidarité internationale française.

Après de nombreux échanges entre les deux OSC, RELAIS a favorisé la construction d'un partenariat entre ARSYF et l'OSC française La Guilde<sup>11</sup>, qui consistait en l'envoi de 11 volontaires pour des missions courtes d'été à Fria pour réfléchir à des solutions alternatives à l'exploitation minière pour les populations.

Le travail en consortium dans le cadre des activités du programme encourage les acteurs à construire des partenariats en dehors du Collège. Ils s'aperçoivent qu'ils obtiennent plus de résultats à plusieurs qu'individuellement.

**Exemple /** Dans le cadre d'un appel à candidatures du PROJEG, l'OSC AVFVA (Association des Veuves et Femmes Victimes d'Abandon) s'est mise en consortium avec l'AIFPD (Association pour l'Intégration des Femmes Pour le Développement) et l'AJDC (Association des Jeunes pour le Développement Communautaire) pour mener une action sur la vulgarisation des dispositions du code de la famille relatives aux droits des veuves et de leurs enfants. Cette action a dépassé le Collège puisqu'elle a abouti à la création d'un nouveau partenariat avec l'ONG "OCPH CARITAS" qui s'est impliquée dans la mise en place de comités de veille dans les quartiers.

Depuis cette action, de nombreuses femmes veuves et victimes d'abandon viennent débattre au Collège de leur situation avec les autres OSC.

Les participants à la capitalisation ont identifié les conditions qui permettent de comprendre comment les structures créent un consortium et aboutissent à une complémentarité :

1. Les OSC apprennent à **se connaître** au sein du CR.
2. Au cours des sessions, elles créent **un climat de confiance**.
3. Elles expriment des centres d'**intérêts communs**.
4. Elles échangent leurs **idées** sur des sujets variés.
5. Elles échangent leurs **coordonnées**.
6. Elles s'assurent d'avoir des **objectifs communs**, identifient les **faiblesses** et les **forces** de chacune et leurs **complémentarités**, ce qui leur permet de **constituer des consortia**.
7. Elles aboutissent à l'élaboration d'un **protocole d'accord** qui leur permet de mener à bien leurs activités.



## Le travail collectif : garant de la concrétisation de l'action

En expliquant leur façon de travailler ensemble, les participants à la capitalisation des différents Collèges Régionaux ont fait ressortir deux étapes essentielles et communes, de la préparation à la mise en oeuvre d'une action collective :

- ▶ **La préparation de la proposition d'action** : tous ses membres participent à la préparation de la proposition d'action (via du brainstorming, la mise en commun des idées, la synthèse et la recherche du consensus)
- ▶ **La gestion et la répartition de rôles et responsabilités** : la répartition des rôles dès le début selon les compétences et ressources de chaque organisation est primordiale dans la mise en oeuvre et le suivi des activités.

L'exemple du consortium porté par AGACFEM (Association Guinéenne pour l'Allègement des Charges Féminines) pour la transparence des ressources publiques dans le secteur de l'éducation donné par la Haute Guinée témoigne de l'importance de la répartition des rôles de coordination, de rédaction, de recueil d'information et de communication :

**Exemple /** Ces rôles étaient basés sur les expertises de chaque structure :

- ▶ En tant qu'OSC porteuse, AGACFEM était chargée de coordonner toutes les actions du projet. Elle a également été chargée de rédiger la proposition de projet car elle disposait d'une compétence en rédaction de projets
- ▶ Le SLECG (Syndicat Libre des Enseignants et Chercheurs de Guinée) avait pour rôle de faire un état des lieux au niveau de l'administration scolaire et faciliter l'accès aux informations pour la recherche documentaire.
- ▶ AMERAF (Association des Médias de la Région Administrative de Faranah) devait s'occuper de la communication et de l'information du projet auprès des collectivités.

La question de la gestion collective des ressources financières est également un élément considéré comme très important par les membres d'un consortium.

Les OSC sont, en effet, incitées à avoir une gestion collective des ressources, c'est à dire que la responsabilité des fonds n'incombe pas à une seule organisation, ni systématiquement à celle qui porte le consortium. L'OSC porteuse<sup>12</sup> a mandat de retirer l'argent à la banque, mais aussi de le mettre à la disposition des autres OSC. Habituellement, le consortium met en place un comité de gestion composé des représentants de ses membres. Le comité planifie le décaissement des montants en fonction des activités planifiées et contrôle les dépenses. Par ailleurs, des réunions régulières sont tenues pour exposer le niveau de décaissement afin que tout le monde ait le même niveau d'information, mais aussi pour informer sur le niveau de réalisation des activités. En plus du rapport financier, toutes les pièces justificatives doivent être présentées.

Les participants ont donné un exemple assez illustratif de la répartition des rôles au sein du consortium porté par le Centre Africain de Formation pour le Développement - CENAFOD (avec BALLAL Guinée et N'GALOU) en 2009 sur l'éducation civique :

<sup>12</sup> Une OSC porteuse est l'association qui contractualise avec le PROJEG au nom du consortium.

## Témoignage

« **Nous avons décidé des responsabilités de chacun par consensus.** L'OSC CENAFOD a été choisie comme OSC porteuse du projet, ayant davantage d'expérience sur la thématique. La gestion financière a été confiée à BALLAL Guinée car l'OSC N'GALOU était jeune à l'époque. N'GALOU était impliquée dans la mise en oeuvre : leurs techniciens étaient impliqués dans les sessions de formation et d'animation. »

Pour les finances, le Responsable Administratif et Financier du projet faisait la situation des comptes chaque trimestre pour que tout le monde soit au même niveau d'information. Les comptables de chaque OSC s'approprièrent le rapport et pouvaient communiquer leurs remarques s'ils constataient des problèmes.

Cet exemple est intéressant pour sa répartition de rôles au sein du consortium : CENAFOD est porteur du projet et reçoit donc les fonds, mais c'est BALLAL Guinée qui assure la gestion financière.

Il s'agit là d'une innovation puisque d'habitude le porteur du projet s'occupe aussi de la gestion financière.

### Enseignement

On constate de nouveau comment les Collèges permettent aux OSC d'innover dans les méthodes de travail.

Organisation des étapes dans la dynamique de partenariat



## Mettre en oeuvre, adapter son action et surmonter ses difficultés

La mise en oeuvre d'une activité doit se faire de façon concertée entre les membres d'un consortium. Aucun membre ne peut prendre une décision sans en avertir les autres et avoir obtenu leur accord. Ce principe implique une communication régulière et fluide entre tous les membres, garantissant ainsi un travail plus coordonné.

Toutefois, il arrive que des tensions, voire des conflits émergent au sein des consortiums, qui sont liés à plusieurs facteurs.

### **Le leadership des OSC porteuses**

Au sein d'un consortium, les OSC sont d'expérience et de taille différentes. Le plus souvent, les OSC de grande taille et dont l'expérience est avérée sont les OSC porteuses du consortium.

Il peut arriver qu'elles se considèrent comme le garant moral du consortium et pensent être les seules à pouvoir prendre des décisions.

Dans le cadre de l'appel à candidatures sur les droits de l'Homme, les consortiums étaient constitués d'OSC locales et nationales. Cette articulation s'est révélée être, dans certains cas difficile, du fait du leadership pris par l'OSC nationale, porteuse du projet, et à sa main mise sur les finances.

**Exemple /** Le consortium composé d'une organisation nationale de défense des droits de l'Homme et d'OSC locales a rencontré de grandes difficultés suite au non respect par l'OSC porteuse de la convention de partenariat signée entre les membres. Selon ladite convention, la représentation régionale de l'OSC porteuse était chargée de coordonner les activités. Toutefois, le bureau national s'est approprié ce rôle et a, au fur et à mesure, pris seul les décisions concernant le financement des activités. Les autres membres ne pouvaient ainsi plus jouer le rôle qui leur était assigné et une défiance s'est installée au sein du consortium, bloquant toute activité.

Les conventions de partenariat entre les membres du consortium, qui établissent les rôles et responsabilités de chacun, contribuent à rééquilibrer les relations entre OSC. Mais ce n'est pas toujours suffisant et la convention peut être violée. Ainsi, en parallèle, les coordinateurs régionaux, lors de leur suivi, rappellent leurs devoirs aux OSC porteuses et, au besoin, servent de médiateur entre les membres du consortium. Dans le cas exposé plus haut, le président du CPOSC et le coordinateur régional du PROJEG se sont impliqués pour régler le problème en initiant plusieurs concertations entre les membres. L'OSC porteuse était présente à l'une de ces concertations et les activités du consortium ont pu reprendre.

Les conflits liés au leadership de certaines organisations peuvent être renforcés par des conflits liés à l'expérience et aux relations intergénérationnelles.

**Exemple /** Au Collège de Conakry, un consortium s'est créé pour mener un projet de lutte contre l'incivisme, en 2007. Un conflit a opposé deux leaders : celui de l'OSC porteuse qui était un homme d'un certain âge qui avait géré de nombreux projets, et un leader d'un jeune OSC qui avait peu d'expérience. Les deux leaders ne se sont pas entendus car le doyen voulait prendre la main sur toutes les décisions, y compris la gestion financière malgré la convention de partenariat qui avait été signée. Il a finalement quitté le projet et envoyé un de ses coordinateurs pour le remplacer. Suite à ces conflits, une OSC a démissionné du consortium.

Malgré des débuts difficiles, le consortium a décidé de mettre en oeuvre un deuxième projet en commun. Aujourd'hui, le consortium existe toujours. Selon un des membres, ceci peut notamment s'expliquer par le fait que les responsabilités de chaque OSC sont respectées et que les personnes, étant de la même génération, parviennent à mieux se comprendre.

### **Le manque d'expertise et / ou de ressources humaines en interne**

Les consortiums peuvent, parfois, être confrontés à un manque d'expertise en interne, à une mauvaise planification des activités, ou encore à une mauvaise identification des acteurs clefs qui les contraint à adapter voire réorienter leur action en cours de route.

L'exemple cité ci-dessous illustre comment les membres d'un consortium ont réussi à pallier leurs différends et leurs faiblesses.

#### **Exemple /** Consortium sur la Transparence des Ressources Publiques, Haute Guinée.

Un problème interne au consortium s'est présenté avec le comptable du consortium qui a eu beaucoup de mal à rédiger le rapport financier car il n'avait pas pu assister à la formation sur les procédures donnée par le PROJEG en amont.

Afin de surmonter cette difficulté, l'une des organisations membres du consortium a suggéré de recourir à une expertise externe et a proposé un consultant. Les autres partenaires ont unanimement accepté la proposition. Une personne a donc été recrutée par le consortium pour appuyer et former le comptable.

Certaines organisations, même si elles sont actives sur le terrain, sont de très petite taille et disposent de peu de ressources humaines. L'OSC porteuse se voit donc dans l'obligation de mener une grosse partie des activités, ce qui peut entraîner des complications dans la mise en oeuvre.

**Exemple /** En Guinée Forestière, en 2009 / 2010, l'OSC porteuse ADC (Action pour le développement Communautaire) a constitué un consortium dans le cadre de la prévention et gestion de conflits entre agriculteurs et éleveurs avec trois organisations dont deux avaient pour seules personnes actives leurs présidents. Leur quantité de travail étant trop élevée, ADC s'est vue dans l'obligation d'en porter toute la charge. Les deux OSC en question n'ont pas voulu démissionner du consortium mais le partenariat n'a pas été renouvelé après la mise en oeuvre de l'action.

Cet exemple pose la question de l'effectivité de l'une des OSC et de sa capacité à s'impliquer pleinement dans l'activité du consortium. Ceci peut, notamment, s'expliquer par le fait qu'à la création des Collèges, certaines OSC choisissaient de travailler ensemble sans vraiment se connaître.

### **Le manque d'implication de certains membres du consortium**

Il arrive que certaines OSC s'impliquent dans un consortium, non pas par intérêt du projet et pour renforcer leurs capacités, mais par appât du gain. Elles ne s'impliquent donc que très peu, voire pas du tout dans les activités.

**Exemple /** En Moyenne Guinée, le consortium porté par UGVD (Union guinéenne des volontaires pour le développement) dans le cadre du renforcement des capacités des OSC dans la commune urbaine de Labé a rencontré des difficultés dans la mise en oeuvre de ses activités du fait de l'absence récurrente de certains de ses membres aux réunions de planification et du non respect de la convention. Face au manque d'implication de certaines OSC, les membres actifs ont décidé qu'ils seraient les seuls à pouvoir prendre les décisions.

Pendant un temps, ceci a eu pour conséquence une cassure dans les relations entre les OSC anciennes et expérimentées, et les OSC plus jeunes qui leur reprochaient de ne pas leur proposer de partenariat.

### **Qu'apporte le Coordinateur Régional ?**

Selon les participants, les coordinateurs régionaux ont beaucoup concouru à effacer l'esprit de concurrence entre les OSC et à favoriser la synergie d'action.

À titre d'exemple, en Haute Guinée, le coordinateur se rendait dans les préfectures les plus reculées avec un leader d'OSC plus expérimentée pour comprendre les problèmes au sein des consortiums et faciliter les rapports.

### **Méthodes : quelle démarche pour mettre en pratique le principe pluri-acteurs ?**

Le Collège incarne ce principe puisqu'une grande diversité d'acteurs participe à chaque session (OSC, associations de femmes et de jeunes, élus, administration, syndicats, partenaires techniques et financiers, etc.) et qu'il stimule des partenariats "mixtes". Des méthodes de travail et des outils ont été développés afin de garantir l'application de ce principe.

► **Le comité d'organisation du Collège**<sup>13</sup> veille à garantir cette diversité lorsqu'il détermine les personnes à inviter, en fonction des thèmes à traiter et à débattre. Le fait que différentes thématiques soient abordées au Collège (Droits de l'Homme, fiscalité locale, mines, transparence des ressources publiques, etc.) implique que des familles d'acteurs diverses soient présentes.

Si le Collège incarne le principe pluri-acteurs, il le fait également vivre. Le Collège est un lieu de construction de partenariats pluri-acteurs pour la mise en oeuvre de projets collectifs.

► Le Collège veille à ce que toutes les initiatives qu'il fait émerger soient pluri-acteurs. Dans le cadre de l'appel à candidatures du PROJEG, il est demandé aux acteurs du Collège de se constituer en consortium pluri-acteurs. Ainsi, grandes et petites OSC, associations de jeunes et de femmes ou encore syndicats ont pu collaborer pour mettre en oeuvre des projets.

<sup>13</sup> Le comité d'organisation est composé de personnes issues du Collège et du coordinateur régional. Ils sont chargés d'organiser la session, d'un point de vue du contenu des débats, du choix des participants et des intervenants, et de la logistique.

L'appel à candidatures est un outil puissant pour influencer sur la mise en place de partenariats pluri-acteurs : il exige des partenariats de différents niveaux (en termes de territoire et d'expertise) et de différents types d'acteurs.

**Exemple /** En 2012, le programme a lancé deux appels à candidatures : un sur les droits de l'Homme qui a exigé que les consortiums soient composés d'OSC locales et d'une OSC pilote experte sur la thématique ; un autre sur la transparence des ressources publiques qui a exigé que le consortium soit composé d'au moins trois types d'acteurs (associations, syndicats, élus, media, université, réseaux).

#### Enseignement

Il s'agit ici d'une innovation intéressante du mécanisme de mise en oeuvre du PROJEG puisqu'elle pousse les acteurs à chercher en dehors de leurs partenaires habituels.

## Enseignements et changements induits

### Le pluri-acteurs au service de l'intérêt général

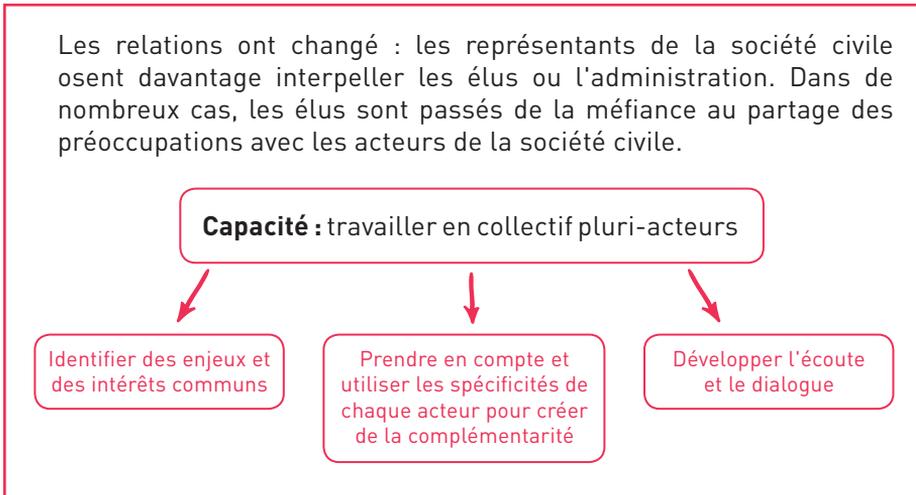
Le principe pluri-acteurs, appliqué dans les Collèges Régionaux, a fait évoluer les préoccupations des OSC qui initialement étaient individuelles et propres à chaque structure, vers des préoccupations plus collectives. Le débat entre acteurs de statuts différents permet des analyses partagées qui peuvent amener vers une volonté collective d'agir.

Le pluri-acteurs apparaît comme une solution de prise en charge des problèmes de la région.

Ce n'est plus un segment de la population qui se saisit d'un enjeu, mais la diversité des acteurs du territoire. C'est ce qui fait qu'une préoccupation devient un enjeu d'intérêt général.

### **Le pluri-acteurs : vers un nouveau collectif**

Le pluri-acteurs a consacré le décloisonnement dans les relations entre les acteurs du territoire et créé de la spontanéité et de la confiance. Les acteurs ont ainsi appris à se connaître et à travailler ensemble au sein de nouvelles alliances et de projets collectifs.



### **Le partenariat pluri- acteurs ouvre sur d'autres perspectives**

Les consortiums constitués dans le cadre des activités du PROJEG ont insufflé aux participants des Collèges l'envie de développer des partenariats à l'extérieur de l'espace Collège, avec d'autres types de structures, ou encore avec des OSC étrangères.

La mise en place du consortium a été un élément déclencheur pour rechercher des financements auprès d'autres bailleurs (ex. : Programme AISCHA - Appui aux Initiatives de la Société Civile pour des capacités Humaines Accrues - de l'Union Européenne).



### **Bien répartir les responsabilités pour canaliser le leadership de certaines OSC**

Les différences de niveaux d'expérience, de champs d'action (local, régional ou national) ou encore les difficultés liées aux différences générationnelles peuvent mettre en péril l'équilibre d'un consortium et la mise en oeuvre de projets.

La question de la gestion financière peut notamment être source de conflits.

Il semble nécessaire de veiller à une bonne répartition des rôles et responsabilités de chaque membre du consortium afin de garantir l'implication de tous les membres et un esprit collégial. Un médiateur, tel que le coordinateur régional, peut s'avérer indispensable pour apaiser les tensions potentielles et garantir la poursuite des activités.





# Le principe d'ancrage territorial et la prise en charge des enjeux locaux par les Collèges

3

Le principe d'ancrage territorial répond aux résultats recherchés par le programme depuis 2010. En effet, l'évaluation intermédiaire du PROJEG a révélé que les dynamiques locales devaient être davantage appuyées et les OSC locales davantage mobilisées.

Le principe d'ancrage territorial relève de l'idée que la concertation pluri-acteurs doit s'organiser autour de la préoccupation des acteurs du territoire afin de conférer à la mobilisation un caractère structurant.

La mobilisation et l'implication des acteurs de tout un territoire concourent à une meilleure compréhension des enjeux, à une dynamisation de ces acteurs à l'échelle de leur territoire et, ainsi, à des changements durables.

La plupart des Collèges, pendant les travaux de capitalisation, ont défini ce qu'est pour eux un enjeu local :

- ▶ C'est une problématique qui se trouve dans une communauté et dont la résolution demande la participation des membres du Collège Régional.
- ▶ Un enjeu local est une situation, question dont le centre d'intérêt concerne plusieurs acteurs de la région et dont la prise en charge requiert une action collective concertée.

## UNE COHÉSION RÉGIONALE DIFFICILE À CONSTRUIRE AU DÉPART

Même si des acteurs partagent un même territoire, la construction d'une dynamique collective n'a pas toujours été aisée. Si le Collège a permis, au fil des années, de faire émerger des intérêts communs à l'échelle d'une région, il a également, à ses débuts, révélé l'esprit de concurrence entre préfectures, rendant difficile la construction d'une cohésion collective dans certains régions.



**Exemple/** En Moyenne Guinée, jusqu'en 2009 - 2010, les participants de Mamou et de Labé, capitale régionale, s'asseyaient séparément pendant les sessions. Cette rivalité était notamment due au fait qu'à la création du programme, les OSC de Labé ont été plus nombreuses à adhérer que celles de Mamou qui se sont ainsi senties sous-représentées. En outre, le fait que les sessions soient organisées systématiquement à Labé a créé du débat. Les OSC de Mamou souhaitaient des sessions tournantes pour plus d'équité. Il s'agit dans ces cas précis d'un réel rejet de la suprématie de Labé en tant que capitale régionale par la préfecture de Mamou.

Par ailleurs, cette concurrence entre préfectures a fait naître à un moment donné une crise de confiance vis à vis du Comité de pilotage<sup>14</sup>, instance de gouvernance du PROJEG qui, entre autres, valide les actions à financer.

Afin de prévenir certaines tensions, le coordinateur de la Moyenne Guinée doit respecter la parité entre les représentants de la région (une personne de Mamou et une issue de Labé) lorsque des ateliers nationaux sont organisés par le PROJEG, par exemple.

**Exemple/** Dans les premières années du Collège, l'un des COPIL comptait parmi ses membres le représentant d'une OSC de Mamou. Le mandat de ce dernier a coïncidé avec le financement de plusieurs actions soumises par des OSC de Mamou. Les OSC de Labé ont alors pensé que l'appartenance géographique d'un membre du COPIL influait sur l'attribution des financements aux OSC de ladite localité. Mais comme les OSC de Mamou ont continué à obtenir plus de financements que celles de Labé, et ce malgré l'élection d'un candidat issu d'une OSC de Labé, chacun a compris que les membres du COPIL ne pouvaient favoriser des organisations de leur localité / région.

Ces exemples démontrent une rivalité entre les régions en fonction des intérêts et des enjeux de chacune. Le rôle des coordinateurs est d'insister sur les principes du programme qui sont, entre autres, que seul l'intérêt général des populations et du pays est au centre des préoccupations.

Toutefois, notons que la prévalence des régions perdure dans les débats et le comportement des participants de tous les Collèges. Si le coordinateur régional, qui se place au dessus des régions, n'était pas là pour rappeler les principes et certaines règles, les conflits et rivalités entre régions seraient très certainement plus présents.

**Exemple/** En Basse Guinée, certaines OSC de la préfecture de Boké se sentent défavorisées et "exclues" des Collèges Régionaux. Pour des raisons logistiques, financières et politiques, les sessions se déroulent à Kindia, la capitale régionale. Les OSC de la région de Kindia ont, selon les participants, pu profiter des Collèges pour se dynamiser et se structurer. Les OSC de la région de Boké, qui est géographiquement excentrée, ont en revanche moins bénéficié de la dynamique déclenchée par les Collèges. Elles regrettent aujourd'hui que les sessions ne puissent se faire de façon tournante, dans toutes les préfectures de la région.

<sup>14</sup> Le Comité de Pilotage assure le respect des orientations et veille sur le suivi des activités du programme. Le Comité de Pilotage se réunit trois à quatre fois par an. Il est élu en Assemblée Générale pour un mandat de 2 années, renouvelable une fois. Il est composé de 16 membres, dont 11 membres à voix délibérative et 5 observateurs.

## Qu'apporte le Coordinateur Régional ?

Le coordinateur joue un rôle primordial en ce qu'il est le garant d'un certain nombre de principes au sein du Collège, mais aussi de la région. Sa neutralité, sa crédibilité et sa bonne connaissance de la région et des acteurs lui permettent de tempérer et de canaliser les rivalités entre acteurs de la société civile.

Il est un point d'ancrage, un vecteur d'échanges entre les acteurs.

L'émergence de nouvelles plateformes nationales de la société civile illustre bien ce rôle du coordinateur.

*Lorsque la PCUD et d'autres plateformes ont vu le jour, les coordinateurs ont joué un rôle central dans leur mise en relation avec les OSC dans les régions. Sans l'implication des coordinateurs régionaux, le lien entre les OSC locales et les organisations faitières ne se serait pas créé aussi rapidement.*

Par ailleurs, selon les participants, la réussite des Collèges est largement due au coordinateur et à ses capacités managériales. Il a joué un rôle important dans l'accompagnement des dynamiques locales. Il sert de trait d'union entre le local et le national, entre les OSC d'une même région. Il est le principal médiateur d'une région.

C'est le coordinateur qui, grâce à sa capacité d'analyse, impulse les dynamiques au niveau de la Société civile.

Son étiquette neutre lui permet de jouer ce rôle.

Selon les participants, s'il n'y avait pas de coordinateur, les OSC se regarderaient encore en chien de faïence.

### **Quand les enjeux de pouvoir menacent la dynamique régionale**

Lorsque les Collèges ont été mis en place dans les régions, le CNOSCG jouissait déjà d'une reconnaissance et d'une grande légitimité auprès des acteurs de la société civile. Par ailleurs, le CNOSCG est une structure dont l'ancrage territorial était fort puisqu'il avait mis en place des démembrements, aux niveaux régional (CROSC) et préfectoral (CPOSC).

Dans le souci de ne pas créer de concurrence entre les Collèges et les CROSC, qui représentaient alors une force de mobilisation considérable, il a semblé pertinent au PROJEG de leur faire une place à part entière au sein des Collèges. Depuis lors, le Conseil Régional participe activement à l'animation des sessions du Collège et joue un rôle important dans l'information des participants aux sessions.

Auparavant, les acteurs de la société civile étaient donc fédérés autour d'une plateforme unique (CNOSCG). Toutefois, la crise interne que connaît la société civile depuis 2011 a fait émerger de nouvelles plateformes qui se sont saisies des enjeux de la société civile.

Ce pluralisme, très récent, n'est pas accepté par tous et fait naître des clivages au sein des acteurs de la société civile, tant au niveau national qu'au niveau local. L'ordre établi dans les régions se trouve ainsi déstabilisé.

La concurrence menace la cohésion et l'existence des Collèges dans certaines régions. Dans un tel contexte de non acceptation, il est primordial de réfléchir à la manière de maintenir la diversité des acteurs au sein des Collèges pour une meilleure cohésion et la pérennisation de la dynamique régionale.

## COMMENT AGIR SUR DES ENJEUX LOCAUX EN TANT QUE SOCIÉTÉ CIVILE ?

Au début de la mise en place des Collèges, il n'y avait pas de temps consacré aux problèmes rencontrés par la région. De plus en plus les Collèges se sont saisis des problèmes et les ont consacrés à l'ordre du jour. Le facteur déclencheur a été les inondations qui ont eu lieu à Kankan. Il paraissait difficile que des acteurs de la région ne s'intéressent pas aux difficultés auxquelles les populations étaient confrontées. Désormais, quand un problème se pose au niveau local ou national, il peut être amené au Collège par un des acteurs, c'est à dire qu'une OSC (ou autre) peut proposer aux participants du Collège d'inscrire la préoccupation en question à l'ordre du jour. L'objectif est de débattre, d'analyser la situation, de prendre des décisions collectives et de dégager des initiatives.

La capitalisation sur la prise en charge des enjeux locaux par les acteurs des Collèges permet de comprendre comment ces derniers se mobilisent et construisent une action collective autour d'une problématique locale.

Ce chapitre décline les étapes de la prise en charge des enjeux locaux par les acteurs des Collèges.

NB: Ces étapes sont illustrées par des exemples qui sont développés dans leur intégralité dans l'annexe 2.

### Étape 1 : Proposer une problématique au Collège

Lorsqu'un conflit ou un problème se déclare dans une région/dans une localité, la plupart du temps, l'information est diffusée auprès des acteurs du Collège soit par un petit groupe, soit par une OSC, ou encore par la coordination du PROJEG.

Des réunions peuvent être convoquées par le secrétariat exécutif du PROJEG avec un noyau d'acteurs de la région concernée afin qu'une réflexion soit menée en amont. Ce groupe d'acteurs est par la suite chargé d'exposer la situation aux acteurs du Collège qui décideront ou non de prendre en charge la question, et le cas échéant, peaufineront la réflexion collectivement<sup>15</sup>.

Alerter et sensibiliser les participants sur une problématique peut nécessiter d'amener le sujet plusieurs fois au Collège. Cela permet, non seulement aux acteurs de prendre connaissance en profondeur de la situation, mais aussi de les convaincre de la nécessité d'agir.

Le cas de Fria, en Basse Guinée, et l'action des OSC de la localité illustrent bien ce cas de figure.

#### Exemple / Le cas de Fria

En avril 2012 l'usine de bauxite RUSAL FRIGUIA a fermé. Ceci a eu pour conséquence la mise au chômage de plus de 3000 travailleurs, et la dégradation de la situation sociale, économique, sanitaire, etc. de la ville dont l'activité était toute entière adossée à cette usine.

Suite à l'intervention à plusieurs reprises d'un groupe d'OSC de Fria au Collège, et à l'appel lancé par le président du Conseil Préfectoral des Organisations de la Société Civile - structure ayant une certaine influence sur les organisations de la région -, l'ensemble des participants s'est senti concerné et a saisi l'importance de se mobiliser autour du problème.

C'est au début de l'année 2013 qu'ils ont ainsi décidé collectivement de consacrer au cours du Collège un point spécial à la crise de Fria en vue de construire une réflexion et de trouver des solutions.

<sup>15</sup> Pour en savoir plus sur les problématiques amenées au Collège par un noyau d'acteurs, rendez-vous à l'Annexe 2, aux fiches « Les massacres du 28 septembre 2009 à Conakry », et « Les conflits de Saoro et Moana ».

## **Étape 2 : Réflexion des Collèges autour de l'enjeu**

Les acteurs des Collèges accordent un temps important de débat et de réflexion à l'enjeu/la problématique locale en question, et ce pendant une session de leur Collège.

Des séances spéciales peuvent être organisées, c'est à dire dédiées aux échanges sur l'enjeu local en question, en vue de trouver des solutions collectives. Dans certains cas et notamment dans des contextes d'urgence, ce sont les OSC du Collège qui s'organisent, logistiquement, voire financièrement, pour tenir la session et mobiliser le maximum d'acteurs<sup>16</sup>.

La réflexion collective autour de l'enjeu est essentielle pour trouver des solutions à un problème, davantage encore lorsqu'il s'agit d'une situation conflictuelle qui peut menacer les relations entre acteurs et la paix sociale.

La session du Collège organisée suite aux massacres du 28 septembre 2009 illustre bien ce cas de figure.

### **Exemple / Les massacres du 28 septembre 2009**

En 2009, suite à l'annonce du chef de la junte au pouvoir, Dadis Camara, de sa candidature aux élections présidentielles, l'opposition a organisé une marche pacifique qui devait s'achever par un meeting dans un stade de Conakry. Le rassemblement de l'opposition a été réprimé par les forces de défense et de sécurité et s'est soldé par de nombreuses victimes (tueries, viols, pillages, tortures, arrestations de civils, etc.).

Cet évènement a eu des répercussions au niveau national, menaçant d'attiser les conflits ethniques (la majorité des victimes du 28 septembre provenait de la communauté peule).

Suite aux massacres, de fausses rumeurs ont couru selon lesquelles la communauté Peule préparait des représailles à l'encontre des ressortissants de la Guinée Forestière résidant en Moyenne Guinée (la Guinée Forestière est la région d'origine de Moussa Dadis Camara, chef de la junte au pouvoir à l'époque).

Certaines familles entières ont fui la région de la Moyenne Guinée, d'autres se sont réfugiées dans les camps militaires craignant d'être agressées.

Au regard de l'enjeu des évènements et des risques d'affrontements interethniques à l'échelle du pays, le Coordinateur régional de la zone spéciale de Conakry a convoqué un Collège auquel plus de 200 personnes, dont des OSC, des élus locaux et des représentants de l'administration ont été conviés pour discuter et analyser la situation.

En effet, le climat socio - politique était depuis lors tellement tendu qu'une analyse poussée était nécessaire afin de prendre des mesures réfléchies pour ne pas envenimer la situation.

L'objectif de la session était avant tout d'appeler les acteurs à l'apaisement, et de les amener à dépassionner les débats afin qu'une réflexion collective puisse être menée et des solutions soient proposées.

<sup>16</sup> Pour en savoir plus sur ces sessions spéciales des Collèges, rendez-vous à l'Annexe 2, à la fiche « Les conflits de Saoro et Moana ».

### **Étape 3 : S'organiser pour construire une action collective**

La capitalisation a révélé plusieurs démarches collectives de mobilisation, telles que la mise en place de consortiums, la rédaction d'une déclaration, ou encore la création d'un collectif d'acteurs.

#### Mise en place d'un consortium

Les acteurs du Collège peuvent décider de répondre à une problématique par la mise en place de consortiums, dont les OSC "porteuses" sont choisies sur la base de critères spécifiques selon les régions (être opérationnelle, avoir une expérience dans le domaine, etc.). Le consortium doit, généralement, être composé d'OSC représentatives de toutes les localités de la région.

Ce consortium est par la suite chargé d'élaborer un plan d'action. Selon les problématiques et la stratégie à adopter, il peut s'agir de campagnes de sensibilisation et d'apaisement des conflits ou encore de l'organisation d'ateliers impliquant une grande diversité d'acteurs, par exemple. Il est, en effet, important de faire participer une diversité d'acteurs afin de toucher toutes les catégories de la population<sup>17</sup>.

#### Rédaction d'une déclaration

Afin d'attirer l'attention des autorités et des citoyens, certains Collèges ont décidé de rédiger une déclaration sur la problématique prise en charge.

Il s'agit alors de définir les objectifs de la déclaration pendant une session, de choisir de façon consensuelle un comité de rédaction, et de soumettre la déclaration au Collège pour amendement et validation.

Il est, en effet, important que les OSC aient un droit de regard sur le contenu de la déclaration afin qu'elle soit conforme au positionnement du collectif.

Afin de ne pas cantonner l'information au Collège et à la région, les acteurs peuvent décider de diffuser cette déclaration, en invitant les médias à une conférence de presse, ou en la diffusant via les radios, Internet ou encore la diaspora<sup>18</sup>.

#### Création d'un collectif d'acteurs

D'après le constat de certaines organisations, une OSC seule ou un consortium ne parviennent pas toujours à atteindre les résultats escomptés. En effet, du fait de leur petit nombre, elles peuvent rencontrer des difficultés pour faire face à l'inaction ou à l'incapacité de l'État à résoudre une situation.

S'organiser en collectif d'acteurs peut permettre d'avoir plus de poids et de peser plus lourdement sur les propositions de solutions à un problème ou un conflit.

La mise en place de l'Alliance en Guinée Forestière suite aux conflits de Saoro et Moana illustre bien ce cas de figure.

<sup>17</sup> Pour en savoir plus sur la mise en place de consortiums et le type de plan d'action élaboré, rendez-vous à l'Annexe 2, à la fiche « Les massacres du 28 septembre 2009 à Conakry ».

<sup>18</sup> Pour en savoir plus sur les déclarations faites par les Collèges, rendez-vous à l'Annexe 2, à la fiche « La crise de Fria ».

### **Exemple / Conflits de Saoro et Moana**

En 2011, deux grands conflits ont éclaté en Guinée Forestière : à Saoro, suite à l'expropriation des terres et plantations de plusieurs paysans du district par la société agroindustrielle - Société Guinéenne de Palmiers à Huile et d'Hévéa - SOGUIPAH - et à Moana, entre agriculteurs et éleveurs suite à l'abattage de boeufs.

Suite à ces deux conflits, la société civile s'est rendue compte que son intervention était nécessaire pour réguler les relations entre l'État et les communautés puisque l'État ne trouvait pas d'issue aux différentes crises.

Organisation d'une session du Collège extraordinaire et création de l'Alliance

Le coordinateur national du PROJEG a convoqué une réunion avec un noyau d'OSC de la Guinée Forestière pour étudier une action allant dans le sens de la résolution des conflits et afin de trouver une nouvelle stratégie.

En effet, suite aux conflits ayant éclaté dans la région auparavant<sup>19</sup>, de nombreuses OSC avaient bénéficié, via le PROJEG, de formations sur la prévention et la gestion des conflits. Toutefois, ce vivier important de ressources humaines qualifiées n'avait eu qu'un faible impact sur les actions menées par les OSC.

Après avoir longuement échangé sur la mise en place du regroupement, le noyau d'OSC présentes à la réunion avec le coordinateur national a décidé par consensus de convoquer un Collège extraordinaire. L'objectif était d'informer toutes les OSC de la région qui participent au Collège de la volonté de former un bloc pour identifier des axes d'intervention possibles dans le but de résoudre les conflits de Saoro et Moana. Pendant la session extraordinaire, les idées et propositions faites par le noyau ont été présentées aux membres et débattues. C'est à ce moment que l'appellation « Alliance » a été retenue. Les OSC ont adhéré en masse à l'Alliance : 83 organisations ont décidé de s'impliquer. L'Alliance constitue, depuis lors, un espace de concertation, d'échanges et de partage d'idées. Ce n'est ni une structure ni une organisation en tant que tel.

### **Une organisation en interne nécessaire**

Au regard du nombre élevé d'OSC membres de l'Alliance, un mode de fonctionnement a dû être élaboré. Le principe retenu était que lorsqu'une problématique ou un conflit se poseraient dans la région, les OSC membres ayant des compétences requises seraient chargées de mettre en oeuvre les actions en vue d'apaiser le conflit. Un comité de pilotage "ad hoc", c'est à dire provisoire, serait alors mis en place. Ses membres varieraient en fonction de la nature du conflit à prendre en charge. Le comité se retrouverait une fois par mois pour concevoir et préparer les projets relatifs aux conflits, et diffuser l'information auprès des OSC de l'Alliance.

Pour résoudre les conflits de Saoro et Moana, le comité de pilotage ad hoc mis en place pendant la session du Collège extraordinaire fut constitué de 5 membres du Collège, choisis en fonction de leur expérience en prévention et gestion de conflits, et de deux personnes ressources en appui. Les activités ont ainsi été définies et planifiées par cette équipe ad hoc. L'objectif de l'action était d'identifier les véritables causes du conflit et de trouver des solutions de résolution de ce dernier.

<sup>19</sup> Conflit intercommunautaire entre les éleveurs et agriculteurs, Kpèlès et Koniankés, à N'zérékoré, Yomou, Lola, Beyla et Macenta en 2008 et en 2011 ; autres conflits fréquents entre Guerzès et Koniankés



#### **Étape 4 : Mise en oeuvre de l'action et utilisation des résultats**

Une fois bien organisées, les actions mises en oeuvre peuvent aboutir à des résultats parfois très concrets, ayant comme effet une reconnaissance de la société civile comme interlocutrice légitime.

Alliance des 83 OSC de la Guinée Forestière : de la restitution locale à un atelier national et au plaidoyer

L'action menée par le Collège de la Guinée Forestière pour répondre aux conflits de Saoro et Moana révèle que les acteurs ont su mesurer la portée de leurs actions et utiliser les résultats pour renforcer cette portée.

**Exemple/** Après avoir mené son action, le comité de pilotage ad hoc a convoqué toutes les OSC de l'Alliance et invité l'administration, les élus locaux, les victimes, la SOGUIPAH, et les partenaires à venir assister à la restitution de l'action.

Les résultats ont également été présentés à Conakry sous forme de plaidoyer au niveau national lors d'un point de presse. Enfin l'expérience de l'Alliance a été partagée avec des OSC de tout le pays lors d'un atelier national à Kindia.

#### **Résultats**

Dans cet exemple un enjeu local a pris, d'une certaine manière, une dimension nationale. La démarche de l'Alliance, via la mise en réseau du Collège avec des OSC de Conakry pour la diffusion des résultats de l'action, a eu un effet bien plus grand que celui qu'une OSC aurait obtenu seule, même spécialiste de la gestion de conflits. Le plaidoyer au niveau national a eu pour résultat la libération de 12 victimes emprisonnées sur 56 suite au conflit. Enfin, la restitution des résultats a suscité l'engouement au niveau national. Ceci a poussé l'Alliance à maintenir son existence et à aller plus loin, malgré des menaces de la part de certaines autorités de la région à l'encontre des responsables du projet. Des propositions d'actions sur le cas Saoro ont été formulées : des projets de documentation des cas de violations des droits de l'Homme survenues pendant le conflit, notamment sur la blessure par balle d'un citoyen, commise par les Forces de Défense et de Sécurité. Enfin, l'affaire d'expropriation des terres des populations de Saoro par la SOGUIPAH a été portée devant la Cour de la Communauté Économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Le jugement est prévu courant 2016.

### Fria : d'un enjeu local à un enjeu national

Le cas de Fria, du fait de sa gravité, a souvent été discuté dans les Collèges et a petit à petit pris une ampleur nationale.

Afin que le cas de Fria ait une résonance au niveau national, une OSC locale (ARSYF) s'est rendue à Conakry pour informer, obtenir le soutien des principales centrales syndicales et des plateformes nationales de la société civile, et construire avec elles une démarche de plaidoyer. Cette initiative a abouti à une journée de réflexion avec l'ensemble des acteurs et l'appui des services techniques déconcentrés de l'éducation et de la santé de Fria.

#### **Résultats**

En mobilisant les acteurs au niveau national, ARSYF est parvenue à faire du cas de Fria une problématique nationale et a ainsi donné une ampleur nationale à un enjeu local.

L'action a, par ailleurs, permis d'obtenir la suspension du paiement des frais de scolarité d'environ 6 000 enfants scolarisés dans des écoles privées. Les frais étant devenus trop élevés pour les parents licenciés par l'usine RUSAL.

## MÉTHODES : COMMENT APPLIQUER L'ANCRAGE TERRITORIAL ?

Dans le cadre du PROJEG, il s'agit de faire prendre conscience aux acteurs locaux qu'ils ont un rôle prépondérant à jouer dans l'identification des enjeux de leur territoire, et que des initiatives concertées et collectives peuvent avoir un réel impact. Les Collèges Régionaux se sont révélés être un facteur d'ancrage territorial fort.

Si, à l'origine, le Collège servait surtout à relayer les informations relatives au programme et à discuter des activités de ce dernier, il a petit à petit évolué vers un espace de débat sur des problématiques locales et de construction d'initiatives collectives.

Le principe d'ancrage territorial se traduit par une démarche qui permet aux acteurs d'identifier des enjeux locaux.

- ▶ Une partie de la session du Collège est consacrée à des débats sur l'actualité de la région qui permettent aux acteurs de partager leur analyse et leur point de vue. C'est là que sont identifiées les questions qui deviennent un enjeu local.

- ▶ Dans le cadre des appels à propositions, un comité d'instruction régional<sup>20</sup> a été mis en place. Il avait pour mission de sélectionner des projets, avec, comme critère principal de vérifier l'adéquation entre les actions proposées par des OSC et les préoccupations locales. Ces projets se devaient d'apporter des réponses à des problématiques locales.

Cette démarche a permis de transférer un pouvoir aux acteurs locaux dans le choix des projets à financer et de rendre visibles les problématiques locales.

Le principe d'ancrage territorial vient aussi de la volonté de faire participer les acteurs locaux à la formulation des politiques publiques sectorielles et aux questions d'actualité et de développement du pays. Le Collège a créé l'articulation entre le local et le national.

- ▶ Le Collège est un cadre de débats et d'appropriation des politiques publiques. Il offre la possibilité à des structures de niveau national (Ministères, plateformes de la société civile, etc.) de venir partager leur vision et leurs projets pour le développement du pays avec les acteurs locaux. Par ce biais, il permet aux acteurs locaux de devenir partie prenante dans le suivi et la définition des politiques publiques.

**Exemple /** Le Ministère de la Jeunesse, de l'Emploi et des Jeunes (MJEJ) et le Ministère de l'Administration, du Territoire et de la décentralisation (MATD) ont organisé des consultations dans tous les Collèges pour recueillir des suggestions, respectivement pour établir la lettre de la politique jeunesse et pour faire le bilan de la décentralisation dans l'optique de responsabiliser les acteurs locaux dans la gestion de la santé et de l'éducation.

- ▶ Le Collège, espace de restitution des initiatives portées par les plateformes nationales, a suscité l'intérêt des OSC locales de s'affilier à celles-ci. De la même façon, les plateformes nationales ont trouvé dans les Collèges la possibilité d'avoir des relais au niveau local.

**Exemple /** Le processus de consultations mené au sein des Collèges dans le cadre de la révision du code minier en 2011 a permis à la plateforme Publiez Ce Que Vous Payez (PCQVP), qui à l'origine, n'était constituée que d'organisations nationales, d'élargir sa base avec l'adhésion d'associations locales.

<sup>20</sup> Les Comités d'instruction régionaux des projets ont dès le départ été composés de membres du Collège et de personnes ressources locales. Leur rôle était d'analyser les projets soumis sous l'angle de leur pertinence par rapport à leur territoire d'intervention.

## ENSEIGNEMENTS ET CHANGEMENTS INDUITS

### L'existence d'un espace de recours

À travers les Collèges, la région dispose d'un espace d'écoute et de recours sur les problèmes locaux. Face à des problématiques affrontées par des OSC ou des citoyens individuellement, le Collège est devenu un espace d'écoute dans un pays où les pratiques de recours sont pratiquement inexistantes. La violence n'est plus, dès lors, le seul moyen d'expression.

Le recours devient une réalité : les OSC peuvent s'adresser au Collège pour la prise en charge de leurs préoccupations ou de celles de leurs territoires.

### Les nouveaux rôles de la société civile

La société civile assume de nouveaux rôles : elle peut être médiatrice lorsque des conflits opposent des populations ou des intérêts ou jouer un rôle de veille et d'interpellation des pouvoirs publics sur des cas de violations des règles.

De par leur démarche collective, les acteurs du Collège assument une fonction de représentation des intérêts de la population.

La société civile, forte de sa légitimité, se fait mieux entendre par l'administration et les communautés. Elle a pris conscience du rôle qu'elle a à jouer et de son importance dans la résolution de problèmes. Les risques de conflits et de violence sont réduits.

Les acteurs sont capables de se saisir d'un enjeu local et de le porter au niveau national.

#### **Les nouvelles compétences de la société civile**

Construire un positionnement commun et son portage

Mobiliser des acteurs de niveau national autour de la défense des intérêts des acteurs locaux

## **Le développement du territoire, enjeu central pour les acteurs**

Le développement du territoire est devenu l'enjeu autour duquel se sont structurés la société civile, son action et son partenariat avec d'autres acteurs locaux. Les acteurs apportent leur contribution à la formulation de politiques publiques du territoire et à la cohésion sociale.

Pour se saisir d'une problématique locale, les Collèges vont au-delà de la discussion et s'appuient sur une méthode et respectent des étapes précises :

- ▶ S'informer sur le sujet en faisant appel aux personnes ressources si nécessaire.
- ▶ Se former, d'une certaine manière, pour les participants n'ayant pas encore des connaissances du sujet débattu.

Le recours devient une réalité : les OSC peuvent s'adresser au Collège pour la prise en charge de leurs préoccupations ou de celles de leurs territoires.

La société civile, forte de sa légitimité, se fait mieux entendre par l'administration et les communautés. Elle a pris conscience du rôle qu'elle a à jouer et de son importance dans la résolution de problèmes. Les risques de conflits et de violence sont réduits.

Les acteurs sont capables de se saisir d'un enjeu local et de le porter au niveau national.

Les nouvelles compétences de la société civile :

- ▶ Construire un positionnement commun et son portage.
- ▶ Mobiliser des acteurs de niveau national autour de la défense des intérêts des acteurs locaux.
- ▶ Se positionner collectivement.
- ▶ Agir : décider d'une forme d'action qui permet de répondre aux problématiques identifiées lors du débat.

Le développement du territoire est devenu une action prioritaire pour chacun des acteurs et les a fait converger vers un projet collectif.



### **Maintenir le Collège comme lieu de diversité et de réflexion collective**

La diversité est un atout du Collège qui peut être mis en danger par les rivalités existantes entre acteurs de la société civile. Ceci aurait pour conséquence de casser une dynamique collective régionale encore jeune.

**Il est primordial de réfléchir à la manière de maintenir la diversité des acteurs au sein des Collèges, ainsi que le dialogue entre les acteurs pour une meilleure cohésion et la pérennisation de la dynamique régionale.**



# Comment s'organise la démocratie au sein des Collèges ?

4

Au sein d'un collectif, la démocratie relève du respect d'un certain nombre de principes et de valeurs dans l'intérêt commun dont l'égalité, la liberté, la diversité, la transparence, la redevabilité.

La redevabilité et la transparence sont des principes qui sont appliqués au quotidien au sein du PROJEG, qui doit notamment rendre compte de ses activités et finances à son Assemblée Générale chaque année.

La démocratie est ainsi un principe phare du programme qui, depuis ses débuts, a fait de l'exemplarité de la société civile un axe de travail primordial.

Le Collège Régional est un exemple de démocratie participative puisqu'il donne aux citoyens le droit de débattre, d'exprimer librement leur point de vue et de prendre des décisions sur les enjeux qui les concernent.

Si le Collège est aujourd'hui un espace de dialogue et de prise d'initiatives qui mobilise de plus en plus d'acteurs, c'est parce que les principes et les valeurs démocratiques sont appliqués et respectés par l'ensemble des participants.

Le Collège Régional est ainsi devenu un lieu où s'exerce et s'apprend la démocratie. Le Collège est aussi un espace d'échanges, de formation, d'information qui s'offre aux OSC. C'est un espace où la société civile discute des problèmes de société.

Les participants ont défini la notion de démocratie comme suit :

- ▶ Libre expression du citoyen
- ▶ Gestion transparente des biens publics de façon collective
- ▶ Égalité entre les citoyens en droits et en devoirs

D'une manière générale, les participants trouvent que la création du Collège Régional et l'engouement qu'il génère répondent à un besoin de promotion de la démocratie au sein de la société civile.

Pendant l'animation des capitalisations, les participants des Collèges ont fait ressortir l'importance d'appliquer et de faire vivre les principes démocratiques à travers les Collèges.

# PRINCIPES POUR VIVRE LA DÉMOCRATIE AU SEIN DU COLLÈGE

## Liberté d'expression et respect de l'opinion d'autrui dans la diversité

Il y a une grande diversité au niveau des participants du Collège. Sans discrimination, le Collège est ouvert à tous les acteurs, indépendamment de leur :

- ▶ Statut : OSC, CROSC et CPOSC, autorités, religieux (imams, prêtres, etc.), etc.
- ▶ Origine : toutes les communautés ethniques et les religions sont représentées
- ▶ Âge : jeune, adultes, anciens
- ▶ Genre : la participation des femmes est encouragée
- ▶ Provenance : toutes les préfectures de la région naturelle
- ▶ Domaine d'activité : santé, éducation, environnement, agriculture, citoyenneté, droits, etc.
- ▶ Niveau d'expérience : débutant, professionnel, amateur. Que l'on soit ancien ou nouveau, expérimenté ou non, tout le monde est logé à la même enseigne.

Chacun a le droit de dire ce qu'il pense lorsqu'un sujet est débattu en plénière. Il y a une liberté d'opinion.

Le principe de liberté d'expression, traduit par des règles concrètes appliquées au Collège, a permis de développer chez les acteurs la capacité à écouter l'autre, mais aussi et surtout à respecter l'opinion d'autrui afin de préserver un environnement de débat fructueux et serein.

Ainsi, lorsque quelqu'un prend la parole, on le laisse aller au bout de son idée sans l'interrompre. Ceci a notamment contribué à faciliter le dialogue entre certains acteurs initialement réfractaires les uns envers les autres (élus et OSC, OSC et administration, etc.).

### Témoignage des acteurs

« On s'écoute, on s'accepte. On accepte le fait que les autres aient des idées différentes des nôtres. »

« C'est en écoutant les gens que l'on peut mieux les comprendre. Plus il y a d'idées, plus nous pouvons avancer. »

La liberté d'expression peut parfois faire ressortir des désaccords entre les participants du Collège. Pour gérer les débats et faire respecter le principe de la liberté d'expression, un modérateur est choisi, le plus souvent par les participants. Il permet d'éviter des débordements et que la prise de parole de chacun soit respectée. En appui au modérateur, les participants peuvent choisir un chef de village, chargé de gérer le temps des débats et les normes de travail. Les critères de choix du chef de village varient d'une session à une autre. Il peut s'agir de l'âge, de l'expérience ou encore du respect du genre.

Une discussion (notamment quand une décision doit être prise) se termine toujours par un consensus ou par un vote en dernier recours.

La liberté d'expression est considérée par les participants comme un élément clef de la démocratie au Collège, parce que :

- ▶ C'est en écoutant les gens que l'on peut mieux les comprendre
- ▶ Chacun doit pouvoir s'exprimer pour pouvoir échanger
- ▶ Cela évite la dictature au sein du Collège
- ▶ Le fait de laisser chacun s'exprimer permet d'éviter les frustrations
- ▶ Sans liberté d'expression, il n'y a pas de dialogue, pas de débats. Or, c'est en débattant que l'on obtient des décisions importantes

### Témoignage

« Pour être mieux écouté et entendu, il faut essayer d'être convainquant, de bien formuler ses idées. »

« Ceci n'exclut pas que des gens n'ayant pas beaucoup d'expérience puissent s'exprimer. »

### **Quand le contexte extérieur bride les débats et l'expression**

Si le Collège est réellement un lieu où la prise de parole est libre, certains débats sont perturbés, voire évités par les participants. Le contexte politique sensible de la Guinée et l'importance grandissante de l'appartenance ethnique sur la scène politique et dans les relations sociales se transposent parfois dans les débats. Le positionnement des acteurs a alors tendance à changer : ils parlent davantage au nom du militant politique ou de leur ethnie, qu'au nom d'un acteur de la société civile.

#### **Exemple / Suite aux massacres du 28 septembre 2009**

Au temps du Conseil National pour la Démocratie et le Développement - CNDD - (décembre 2008 - décembre 2009) dirigé par Dadis Camara, le Collège de Conakry a connu des moments difficiles car la prise de position des participants était principalement liée à leur appartenance ethnique. Ainsi, les forestiers, communauté à laquelle appartenait Dadis Camara, étaient très sensibles à la critique ce qui rendait le débat difficile.

Au Collège de la Basse Guinée, les débats entre les pro et anti - Dadis sur la responsabilité de ce dernier dans les événements ont pris une demie journée.

Finalement, les membres du Collège se sont accordés sur le fait qu'il était impossible de statuer sur la question et ont mis un terme aux discussions.

En Guinée Forestière, le débat politique est très sensible. La région est cosmopolite et les conflits communautaires sont nombreux. Les membres du Collège évitent de parler de la situation politique. Les problèmes politiques sont abordés uniquement lorsqu'ils sont à l'origine d'une instabilité sociale, de violations de droits de l'Homme.

**Exemple/** Suite au conflit qui a éclaté en 2014 entre les ethnies des Kpélés et des Konians, les débats ont failli déborder lors d'une session. Un participant du Collège issu d'une des deux ethnies a prononcé des propos stigmatisants à l'encontre de l'autre ethnie. Un des membres de cette dernière a répliqué, ce qui a commencé à perturber les débats. Le Président de l'Alliance des OSC de la Guinée Forestière est intervenu pour raisonner les participants et leur conseiller de ne pas laisser place à ce genre de débats. Depuis cet incident, la question politique n'est jamais abordée de façon directe au Collège, sauf lorsqu'elle est à l'origine de conflits ou d'instabilité.

Dans les moments d'instabilité politique, il est important de savoir gérer les sympathies politiques au sein des débats. Dans les contextes électoraux ou de conflits interethniques, notamment, les tensions montent très vite au Collège.

On constate également que les sujets sensibles évincent parfois le débat. Les participants préfèrent trouver un consensus et clôturer les discussions plutôt que de trouver un positionnement commun. Ceci s'explique notamment par la difficulté des participants à se détacher de leurs convictions politiques ou appartenance ethnique ou religieuse, et à endosser uniquement leur rôle d'acteur de la société civile.

**Exemple/** Lorsque des débats ont eu lieu sur les élections législatives en 2013, les participants défendaient davantage la position du parti politique qu'ils soutenaient plutôt que celle de la société civile. Cependant, il y a toujours quelques personnes qui parviennent à rappeler que la société civile n'a pas à défendre des idées d'un parti politique et le Collège parvient au final à mener une réflexion constructive.

Force est de constater que le Collège, particulièrement dans des contextes de crise, a des difficultés à faire appliquer ses propres principes, et qu'il ne parvient pas toujours à faire dépasser des clivages politiques et ethniques.

Le risque majeur dans ces situations est que le débat sorte du cadre.

Il est du devoir du coordinateur de calmer les tensions éventuelles et de rappeler aux acteurs les principes et valeurs du Collège Régional. Le rôle du coordinateur est, par ailleurs, de relever les propositions qui vont dans le sens d'une réflexion et / ou d'une action commune et de rediriger le débat.

**Exemple/** En Haute Guinée, en 2010, pendant la campagne des candidats aux élections présidentielles, des rumeurs émanant de Conakry sur l'empoisonnement de l'eau et l'intoxication de militants d'un des candidats a provoqué une "chasse aux peuls" (origine de nombreux militants de l'autre candidat) dans la commune de Siguiri, qui s'est propagée ensuite dans toutes les préfectures de la région.

Peu après ces événements, une session du Collège a eu lieu. Les participants des différentes ethnies se sont attaqués les uns les autres pendant près d'une heure. Le coordinateur régional a, pour dissiper les tensions parmi les participants, suggéré que les OSC formulent un projet dans le sens de l'apaisement des conflits. Un consortium (porté par l'OSC CENAFOD) a sillonné toutes les régions de la Haute Guinée pour sensibiliser les populations.

## Accepter qu'on est tous égaux au Collège

À travers les principes de démocratie et de transparence qui y sont appliqués, le Collège s'est révélé être un lieu où les acteurs font évoluer leur comportement et leur savoir être et se détachent progressivement de leurs pratiques habituelles.

### Témoignage

« Le milieu associatif est un lieu d'apprentissage de la démocratie. Le Collège, en rassemblant une diversité d'acteurs, nous permet d'exercer la démocratie et donc d'apprendre. »

Mettre tous les acteurs sur un pied d'égalité a eu un réel impact sur le comportement de ces derniers. En effet, les acteurs ne sont ni distingués par leur sexe, leur âge ou leur statut. Le fait que dans les Collèges, les statuts ne sont pas privilégiés est une vraie plus-value, notamment pour les jeunes et les femmes qui ont une réelle place dans les débats et l'opportunité de s'investir dans la vie du Collège en général, y compris dans l'organisation d'élections (comité d'instruction, etc.).

### La place des jeunes et des femmes dans le débat

Ce n'est pas parce qu'on est jeune que l'on n'a pas le droit à la parole. Il y a un respect de prise de parole entre les jeunes et les anciens, les femmes et les hommes.

### Témoignage

« Il n'y a pas de différence entre les anciens et les jeunes. On laisse les jeunes s'impliquer même s'ils ont moins d'expérience. »  
« Au Collège, les hommes et les femmes réfléchissent ensemble. Les femmes prennent autant la parole que les hommes. »

Ceci marque une réelle rupture avec certaines pratiques traditionnelles liées à la prise de parole.

Dans la société guinéenne, les femmes et les jeunes ont très peu droit de parole en public et il est impensable qu'un jeune contredise ou remette en question les propos d'un ancien. Or, le Collège est un des rares espaces de dialogue mixte qui offre l'opportunité aux femmes et aux jeunes de prendre la parole librement et de donner leur point de vue.

Selon les participants, le fait que les femmes commencent à participer à la mise en oeuvre d'activités leur a permis de se sentir plus à l'aise, plus légitimes et elles ont progressivement commencé à prendre la parole au Collège.

**Exemple /** Des jeunes filles ont été amenées à participer à de nombreuses activités telles que la formation des animateurs socio - éducatifs<sup>21</sup>, ou encore le Jury Citoyen<sup>22</sup>. Il a été remarqué qu'elles se portaient souvent volontaires pour restituer les activités aux participants des Collèges, ce qui a encouragé d'autres femmes à prendre la parole en public. Ces jeunes filles ont quelque part servi de "modèle".

Par ailleurs, les femmes qui ont été membres du COPIL ont pris davantage confiance et osent s'exprimer plus librement au Collège.

Aujourd'hui, les femmes, quel que soit leur âge, osent revendiquer l'équité lorsqu'elles se sentent sous-représentées, lors de la mise en place de commissions par exemple, même si les jeunes filles sont encore très réservées.

Les participants expliquent notamment ceci par la pression socio - culturelle qui reste très présente. Les jeunes filles grandissent avec le principe qu'elles ne doivent pas prendre la parole en public. C'est pourquoi elles ont du mal à s'exprimer au Collège. Pour certaines familles, laisser sa fille se rendre au Collège pendant trois jours est très mal perçu, cela pourrait être considéré comme un acte de "débauche".

Si certaines mutations sont visibles par rapport aux débuts du Collège, notamment grâce aux passerelles qui ont permis à certaines femmes d'émerger (jury citoyen, etc.), la barrière de la culture n'est pas encore totalement tombée.

### Témoignage

« Cela est également valable pour les jeunes en général. En Haute Guinée, certains jeunes n'osent pas parler devant leurs aînés ni même les regarder par peur des fétiches. »

Il est cependant intéressant de noter que progressivement, cette liberté de parole dépasse le cadre du Collège.

**Exemple /** Dans d'autres espaces de la société civile, tel que le Centre d'information et de Proximité<sup>23</sup> - CIP - de Labé, de plus en plus de femmes et de jeunes participent aux activités.

Au sein de certaines OSC, les femmes prennent de plus en plus de responsabilités et de place dans les débats.

<sup>21</sup> Suite au constat fait concernant le manque de jeunes formés pour animer les maisons des jeunes et de la culture, et autres structures dédiées à la jeunesse, l'OSC Les Francas a lancé un projet de formation d'animateurs socio - éducatifs en partenariat avec le Ministère de la jeunesse et de l'emploi des jeunes et le PROJEG.

<sup>22</sup> Afin d'encourager l'expression des jeunes et leur implication dans la gestion de la chose publique, le PROJEG a mis sur pied le projet "Jury Citoyen", à l'occasion des élections présidentielles de 2010 et législatives de 2013. Ce projet, porté par un groupe de jeunes filles et garçons, consiste à formuler des questions prenant en compte les préoccupations de la jeunesse dans les domaines économique, sanitaire, éducatif, social, etc. et à les adresser directement aux candidats.

<sup>23</sup> Le Centre d'Information de Proximité est une structure spécialisée sur les questions de droits, mise en place par le PNUD. Elle apporte un appui-conseil aux personnes en difficulté avec la loi et qui n'ont pas les moyens de se défendre. Les CIP mettent également leurs locaux à disposition des OSC afin de leur offrir un espace de rencontre.

La prise de parole reste toutefois marginale en dehors de ces cadres. Les espaces mixtes où des acteurs engagés dans la société civile peuvent échanger sont très limités. À titre d'exemple, les cafés sont des lieux de débat mais ne sont fréquentés que par des hommes. Il serait mal vu qu'une femme y vienne débattre. Le Collège reste donc un des seuls espaces où femmes et jeunes peuvent s'exprimer librement.

### **L'émergence de leaders : facteur de mobilisation mais aussi d'inhibition**

Dans tous les Collèges, des personnalités fortes émergent et révèlent une grande capacité d'influence sur le collectif. Des personnes charismatiques peuvent profiter des Collèges pour se créer un statut ou consolider ce dernier.

Lorsqu'une personnalité forte dispose d'une grande expérience, elle peut tirer le collectif vers le haut, notamment en mettant au service des participants son expertise ou en apportant au débat des éléments de réflexion pertinents.

En revanche, certains leaders, à travers leur aisance (à l'oral, par exemple), leur parcours ou leur assise dans la région, peuvent également impressionner des personnalités moins désinhibées et tenter de manipuler le collectif (notamment en essayant de le rallier à son opinion).

Par ailleurs, en Guinée, et davantage au sein d'un collectif, chacun veut faire jouer son statut, quelle que soit l'importance de ce dernier. Le Collège permet parfois à certaines personnalités fortes de valider leur statut au sein de la région.

**Exemple /** Au début des Collèges, dans toutes les régions, les présidents des CROSC faisaient sentir qu'ils avaient un statut particulier, ils ne s'asseyaient pas parmi les participants. Lorsqu'il y avait un débat, ils prenaient souvent la parole, non pas pour débattre mais pour trancher, pour donner le dernier mot. Mais avec l'appui des coordinateurs, les participants ont, au fur et à mesure, osé prendre la parole après eux.

En Moyenne Guinée, notons toutefois que la prise de parole du président actuel du CROSC est très respectée et que lorsqu'il tranche une question, son opinion est rarement remise en cause. En effet, sa légitimité et sa crédibilité lui confèrent, aux yeux des membres du Collège, le droit de parler au nom des autres acteurs de la société civile qui se rallient ainsi à lui.

Le plus souvent, les représentants de l'administration se comportaient au Collège comme de "petits chefs" qui voulaient imposer leur autorité.

**Exemple /** Aux débuts du Collège de Conakry, le chef du SERACCO s'exprimait en tant que chef. Il ne supportait pas d'être remis en cause. Ceci a créé une véritable barrière avec les autres participants. Mais le chef du SERACCO a rapidement réalisé qu'il était plus bénéfique de discuter plutôt que d'essayer de s'imposer. Il a compris que le Collège était un lieu de débat égalitaire.

Notons toutefois, qu'à contrario, certains membres de l'administration n'osaient pas prendre la parole au Collège. En effet, ils craignaient les débats sur des thématiques telles que la mauvaise gouvernance ou encore la corruption, avaient peur que cela ne leur crée des problèmes. Mais au fil du temps, les langues se sont déliées et les élus et représentants de l'administration ont commencé à s'exprimer sur leurs pratiques. Cela a cassé le silence entre les acteurs et démythifié les relations entre la société civile et l'administration.

Au départ, s'ils venaient essentiellement dans une optique de représentation, les acteurs de l'administration ont par la suite trouvé un réel intérêt à participer aux sessions.

**Exemple /** Selon le Directeur des Micro - Réalisations<sup>24</sup> (DMR) de Faranah, participer aux rencontres lui permet d'obtenir des informations et de rentrer en contact avec les OSC qui ne se déplacent pas pour le rencontrer. C'est aussi le moment de prendre connaissance des activités menées par les OSC qui ne rendent pas compte de leurs actions à l'administration.

De même, les représentants de l'administration partagent des informations avec les acteurs de la société civile.

**Exemple /** À Labé, l'intervention de l'administration lors d'une session a permis de délivrer des informations sur des textes de lois (révision de la loi sur l'organisation et le fonctionnement des associations et ONG en 2007).

La prise en compte du statut a tendance à s'atténuer entre familles d'acteurs : les acteurs de la société civile osent prendre la parole devant un représentant de l'administration ou encore un élu.

## - Qu'apporte le Coordinateur Régional ? -

Le rôle du coordinateur est de canaliser les personnes qui veulent asseoir leur autorité pour sauvegarder le débat et la réflexion collective. Il veille à ne pas leur donner le dernier mot pour ne pas qu'ils s'imposent trop et pour sauvegarder le principe d'égalité entre les participants, quel que soit le genre, le sexe, l'âge, la communauté ou le statut.

Pendant les débats, le coordinateur peut limiter l'influence d'une personne en faisant en sorte qu'elle ne monopolise pas la parole. Le coordinateur joue un rôle de contre-pouvoir et doit canaliser l'influence de certains. À titre d'exemple, il a la liberté de donner la parole à quelqu'un qui peut contredire ou remettre en cause la position d'une personnalité forte ou d'un représentant de l'État afin de ne pas les laisser trancher le débat.

Sur certains sujets sensibles, il est nécessaire, de rencontrer en amont ces fortes personnalités car elles sont capables d'inhiber un débat et de limiter la réflexion et la parole. Mieux vaut donc trouver un consensus plutôt que d'avoir un débat stérile qui n'aboutit à aucune décision.

<sup>24</sup> Le Directeur des Micro - Réalisations (DMR) est la personne chargée de délivrer les agréments au OSC.

## Redevabilité et partage de l'information

La pratique de la redevabilité, très rapidement adoptée par les participants, est devenue un principe phare du Collège Régional.

Selon les participants, les OSC, qui reprochent de manière récurrente aux élus et aux administrateurs de ne pas rendre compte de la gestion de la chose publique, ont trouvé via le Collège l'opportunité de montrer l'exemple, de démontrer que rendre des comptes était possible.

Lorsque le passage d'Assemblée Régionale au Collège Régional a été décidé, il a été suggéré de réserver des moments pour restituer les activités du programme, afin, notamment, de communiquer sur les avancées et de mettre tout le monde au même niveau d'information.

C'est donc principalement à travers les restitutions que le principe de redevabilité s'applique au Collège.

Les restitutions faites en plénière par les participants au Collège sont, selon eux, un gage de transparence et de démocratie. Aucune information n'est cachée. Les activités et les résultats sont partagés avec tout le monde. Le compte rendu des activités du PROJEG et des consortiums permet à tout le monde d'être au même niveau d'information. C'est aussi l'occasion pour les consortiums d'avoir l'avis et les remarques des autres sur leur façon de faire, leur méthodologie, comment surmonter leurs difficultés, etc.

### Enseignement

Cette transparence (des décisions, des financements, des actions, des représentations, etc.) auprès de l'ensemble des acteurs locaux - OSC, mais aussi élus, STD, etc. – crée de la confiance. Par ailleurs, les restitutions permettent à chacun de s'inspirer, voire de remettre en question les pratiques des uns et des autres.

D'après les participants, les restitutions faites sur les activités et la gestion du PROJEG les encourage, non seulement à adhérer au programme, mais également à reproduire ces pratiques transparentes, que ce soit au sein du Collège, dans leurs propres structures ou encore auprès des autres acteurs de la localité.

**Exemple /** Haute Guinée : Mobilisation des ressources dans la commune rurale de Kalinko, dans la préfecture de Dinguiraye.

À l'issue de l'action menée par un consortium issu du Collège sur la fiscalité locale, le maire de Kalinko, le SERACCO, le sous-préfet de Kalinko, et le consortium ont participé à la restitution pour expliquer comment ils avaient collaboré pour suivre l'évolution de la mobilisation des recettes. Tous les acteurs qui avaient participé de près ou de loin à l'action ont été conviés à la restitution.

Au regard des résultats de l'action, le maire de Kalinko a mobilisé beaucoup d'acteurs afin de pérenniser la démarche. Ainsi, les syndicats (qui doivent payer des taxes), la jeunesse, les médias, et les représentants de nombreux secteurs (bouchers, etc.) ont été conviés à réfléchir avec le maire et à s'impliquer dans la mobilisation de nouvelles recettes.

À la suite d'une restitution à Dinguiraye, le préfet de Dinguiraye a invité tous les maires à s'inspirer de l'expérience de Kalinko.

Par ailleurs, le maire de Faranah, après avoir participé à la restitution de Kalinko, s'est inspiré de l'expérience de cette localité et a décidé de tester la démarche dans la sienne.

### La transparence du Comité d'instruction remise en cause les premières années.

La transparence des comités d'instruction régionaux de la première génération<sup>25</sup> a parfois été remise en cause par les membres du Collège. En effet, il est arrivé que des projets non retenus par les membres du comité régional soient finalement acceptés par le comité d'instruction national. Cela posait la question de la neutralité des membres du Comité au niveau de la région. Par ailleurs, il y avait parfois un manque d'adéquation entre les notations faites par le comité d'instruction régional et le comité national. Selon les membres du Collège, il y a toujours de la pression sociale sur les membres du comité, qui laissent parfois passer des actions par affinité. Dans un pays où la corruption est de mise, il était difficile de faire admettre à certains que la sélection avait été faite en toute transparence. Il y avait alors une véritable défiance vis à vis des règles établies.

Toutefois, avec les changements engagés dans la méthodologie de sélection des actions au niveau régional, et constatant la neutralité du coordinateur, les OSC ont finalement compris qu'il n'y avait pas de place pour le favoritisme et que la qualité des projets était bien le seul critère pris en compte.

Elles ont compris que le pouvoir n'était pas concentré dans les mains du coordinateur ou de quelconque membre du Comité d'instruction.

**Exemple /** Il est arrivé qu'un projet retravaillé et réécrit plusieurs fois soit finalement validé par le comité d'instruction national. Ceci a aussi concouru à la crédibilité des moments de restitution et des décisions du Comité.

Le mécanisme d'instruction des actions mis en place et la transparence du processus ont par ailleurs contribué à la bonne acceptation et à la crédibilité des coordinateurs dans leur Collège.

### Qu'apporte le Coordinateur Régional ?

Les coordinateurs ont dû faire un véritable travail pédagogique et expliquer tout le mécanisme de sélection des actions. Les moments informels permettent également aux coordinateurs d'échanger avec les acteurs qui ont des doutes, des questions. Cela permet d'avoir des temps d'explication en dehors des sessions plénières et ainsi, de faire mieux comprendre certaines décisions et le fonctionnement du programme.



<sup>25</sup> Les premiers comités devaient attribuer une notation aux actions qui n'était parfois pas partagée par le comité d'instruction national. La note n'était, en effet, pas justifiée vis à vis du contenu de l'action. La seconde génération des comités, en revanche, était chargée de faire des commentaires au lieu de noter. Les commentaires étaient plus fidèles au contenu de l'action, et étaient la plupart du temps concordants avec ceux du Comité d'instruction national.

## MÉTHODES : COMMENT METTRE EN PRATIQUE LA DÉMOCRATIE ?

Nous aborderons ici les aspects plus opérationnels qui permettent de concrétiser les principes démocratiques.

Afin de garantir une égalité entre les participants, le premier principe qui s'applique au Collège est celui de la non discrimination vis à vis du genre, de l'âge, de la religion, de l'ethnie ou encore de l'expérience.

Plusieurs règles et méthodes ont été mises en place par le Collège pour respecter les principes d'égalité, de liberté et de transparence :

► **La prise de décision** : les problèmes et sujets sont posés sur la table et chacun est libre de donner son point de vue. Avant de prendre une décision, les membres du Collège doivent avoir une analyse du sujet et le comprendre.

Il y a ensuite deux modes de prise de décision au Collège: par consensus ou par vote. Ceci est fait dans l'objectif de mettre tout le monde sur un pied d'égalité et d'éviter le favoritisme et les accointances.

### ✦ Par consensus

Une fois que ceux qui le souhaitent ont argumenté et exposé leurs idées, un débat est organisé puis se clôture par une décision collective. De cela découle l'acceptation des opinions des autres et de la décision prise par le collectif.

La prise de décision par consensus est très souvent pratiquée au Collège.

En effet, le consensus évite les frustrations, mais c'est également une pratique qui relève de la tradition. Le Collège peut être comparé à l'arbre à palabres. Lorsqu'un sujet se pose, on discute avec toutes les parties prenantes jusqu'à ce qu'elles s'entendent sur une décision.

**Exemple /** En Basse Guinée, lorsque le président du CROSC a décidé de ne pas participer à la session du Collège concernant les États Généraux de la Société Civile<sup>26</sup>, les démembrements ont entamé une discussion car tout le monde n'était pas du même avis. Finalement, un consensus a été trouvé et la décision a été prise de participer aux États Généraux.

Si les membres du Collège ne parviennent pas à se mettre d'accord, ils ont alors recours au vote pour clore les débats.

### ✦ Par vote

Le vote peut se faire à main levée ou par bulletin secret.

Lorsqu'il est question de prendre des décisions, le vote se fait le plus souvent à main levée, par manque de temps et facilité logistique (pour organiser un vote, il faut mettre en place une commission électorale, mettre à disposition une urne, préparer les bulletins de vote, etc.).

Lorsqu'il s'agit d'élections et que des candidatures sont en jeu, les Collèges ont généralement recours au vote à bulletin secret, notamment pour ne pas subir l'influence de certains (le fait de voter ouvertement devant les autres peut freiner certains par crainte du jugement d'autrui).

<sup>26</sup> Les États Généraux de la Société Civile (ETG) consistent en des concertations entre toutes les familles d'acteurs de la société civile afin de redynamiser cette dernière, de renforcer sa crédibilité et de définir des objectifs partagés par tous.

**Exemple/** L'expression "Les yeux ont honte" signifie qu'on ne peut pas toujours s'exprimer librement lorsque le vote se fait "en public", comme dans le cadre d'un vote à main levée par exemple. L'influence du/de la candidat(e) et du groupe est beaucoup plus forte dans ce contexte.

Toutefois, certains participants préfèrent la pratique du vote à main levée, y compris lorsqu'il s'agit d'une élection. En effet, les différents régimes qui se sont succédés en Guinée ont instauré un climat de suspicion qui, malgré la transition démocratique enclenchée depuis 2010, prévaut encore aujourd'hui. La logistique et le temps de préparation nécessaires à l'organisation d'un vote par bulletin secret peuvent, pour certains acteurs, laisser place à la fraude et à la manipulation. Même si le vote à main levée peut poser quelques problèmes d'influence, ce dernier, organisé séance tenante, limite les risques de manipulation des votants et du matériel.

Une pratique s'est développée au sein des Collèges pour faciliter le vote: l'élaboration de critères d'éligibilité.

La prise de décision par vote laisse par définition une minorité en désaccord. L'acceptation de la décision majoritaire fait partie du jeu démocratique. Cela est possible si elle a été prise à partir d'un débat d'idées argumentées et par un vote transparent.

#### **Exemple de l'élection pour le Jury Citoyen en Haute Guinée<sup>27</sup>**

Afin de choisir les 5 représentants au Jury Citoyen de la Haute Guinée en 2010, les membres du Collège Régional ont organisé une élection. Les candidatures ont été déposées et validées conformément aux critères préétablis : être âgé(e) de 18 à 35 ans, être disponible, appartenir à une association, élire 3 filles et 2 garçons.

Après la prise de parole de chaque candidat en plénière, un vote à bulletin secret a été organisé par le Collège. Une commission électorale a été mise en place, dont les membres ont été désignés par le Collège. Le dépouillement s'est fait devant toute l'assemblée et les résultats proclamés ont été acceptés.



<sup>27</sup> Afin d'encourager l'expression des jeunes et leur implication dans la gestion de la chose publique, le PROJEG a mis sur pied le projet "Jury Citoyen", à l'occasion des élections présidentielles de 2010 et législatives de 2013. Ce projet, porté par un groupe de jeunes filles et garçons, consiste à formuler des questions prenant en compte les préoccupations de la jeunesse dans les domaines économique, sanitaire, éducatif, social, etc. et à les adresser directement aux candidats.

## Témoignage

Témoignage d'une candidate du Collège de Conakry au Jury Citoyen :

« Lorsque des élections ont été organisées au sein du Collège pour choisir les jeunes du Jury Citoyen de la zone spéciale de Conakry, j'ai présenté ma candidature. Chaque candidat a présenté son projet, ses motivations, ses ambitions en tant que membre du jury.

C'est sur la base de cette « campagne » que les membres du Collège ont pu procéder au vote à main levée. Tout le processus s'est déroulé dans la plus grande transparence.

Les candidats étaient présents pendant le vote et ont pu constater que les résultats n'avaient pas été truqués. Cette transparence m'a fait accepter la décision finale en toute sérénité.

Même si je n'ai pas été retenue, j'ai respecté la décision collective, l'expression de la majorité. »

M<sup>me</sup> Ismatou Diallo - Action des Femmes pour le Développement

L'acceptation de la décision finale dépend avant tout du déroulement transparent du vote, qu'il se fasse à main levée ou par bulletin secret. Ce sont aux participants de choisir le mode de vote avec lequel ils se sentent le plus en confiance.

### Enseignement

Lorsque la prise de décision est collective, chacun se retrouve et se sent concerné, impliqué dans la décision finale. Les gens se sentent valorisés car ont la sensation que leur avis compte. Selon les participants, l'élaboration de critères est le garant du bon déroulement d'une élection. Cela met tous les participants sur un pied d'égalité. Par ailleurs, la définition de critères d'éligibilité, qui doivent être respectés par tous les candidats, permet d'éviter le favoritisme.

► **Des règles de travail** : le Collège ne dispose pas de charte écrite préétablie. Ce sont les acteurs eux-mêmes qui créent de la démocratie, notamment en produisant leurs propres normes. Au début de la session, chaque participant qui le désire propose une règle pour favoriser le bon fonctionnement du Collège. Ces critères sont ensuite mis en commun puis validés, la plupart du temps par consensus. S'il y a désaccord, on procède au vote et c'est la majorité qui l'emporte.

Chaque participant s'engage à respecter les règles établies en commun.

### Exemple des normes de travail (Conakry) :

- ▶ Respecter la liberté de parole et l'opinion d'autrui
- ▶ Demander la parole au modérateur en levant la main avant de la prendre
- ▶ Ne pas monopoliser la parole
- ▶ Éviter les déplacements intempestifs
- ▶ Éteindre son téléphone
- ▶ Éviter les « sous-commissions » (discussions en aparté)

Ces règles permettent notamment de garantir :

✚ **La liberté de parole** : chacun a le droit à la parole, sous réserve de la demander et de ne pas la monopoliser. La distribution de la parole est assurée par un modérateur choisi en amont par les participants.

✚ **Le respect de l'opinion d'autrui** : les débats doivent se dérouler dans l'écoute de l'autre, sans animosité.

L'application des principes de la démocratie, à travers des normes respectées de tous, crée la légitimité morale des Collèges.

► **Les activités de restitution** : les restitutions, comme modalité de la redevabilité, sont un point récurrent dans la vie du Collège. Elles traduisent de la transparence, participent à instaurer de la confiance entre les acteurs et facilitent l'appropriation des choix et des décisions. Plusieurs types de restitutions peuvent être identifiés :

✚ **Restitution au Collège de la vie du PROJEG** (gouvernance, activités, etc.)

**Exemple /** Les nouvelles orientations du PROJEG validées par le COPIL à l'issue de l'évaluation à mi parcours de 2010 ont été présentées aux acteurs des Collèges. Ceci leur a permis d'être informés sur le réajustement des priorités du programme et le nouveau dispositif de sélection des projets.

✚ **Restitution intégrale** des résultats de la sélection des projets

**Exemple /** Les représentants du COPIL et le coordinateur régional présentent au Collège les résultats de la sélection des projets faite par les comités d'instruction régionaux et le comité d'instruction national, en justifiant les choix faits. Il s'en suivent un débat, ainsi que des séances de réécriture des projets retenus en prenant en compte les observations du COPIL.

✚ **Restitution des actions** montées par les consortiums financés : lorsque, à travers une restitution, les participants constatent que les activités et les finances ont été bien gérées, la structure qui présente ses activités gagne la confiance du Collège.

## Témoignage

« Cela nous permet de nous informer sur les activités qui ont été menées, de savoir ce qui se passe, qui a eu des financements, comment ils ont exécuté leur projet, quelle a été leur façon de faire. »

(Conakry)

❖ **Restitution par les participants** des Collèges à leur propre base (OSC sur le niveau local)

**Exemple /** À Mamou, Kissidougou et Faranah, après chaque session du Collège, les OSC participantes mettent en place un comité d'animation et lancent les invitations aux autres OSC de leur préfecture pour faire la restitution des conclusions du Collège.



# ENSEIGNEMENTS ET CHANGEMENTS INDUITS

## Effacement des statuts dans le débat

Au Collège, une attention particulière a été portée dès le début au respect des règles liées aux principes, ce qui a crédibilisé le débat et facilité l'acceptation de l'opinion d'autrui et des décisions prises par le collectif. Le statut n'interfère pas dans le débat. Les participants se parlent et s'écoutent librement, ce qui crée de la confiance entre les acteurs et légitime le cadre de concertation. Le Collège a permis de faire tomber les relations hiérarchiques entre acteurs de la société civile.

C'est en portant une attention permanente au respect des règles que les acteurs ont progressivement cru au Collège et à ses principes.

Chaque personne sait que, quel que soit son sexe, son âge ou son statut elle peut parler librement et être écoutée. Il y a une rupture avec les pratiques traditionnelles.

## Naissance d'une culture de la redevabilité

L'implication des membres du Collège dans le processus de la sélection d'actions et d'émergence d'initiatives territoriales a construit une responsabilisation collective sur les projets. Les membres du Collège attendent de la redevabilité des porteurs de ces projets, car ils considèrent que ces projets sont réalisés en leur nom. Les OSC porteuses deviennent ainsi redevables envers l'ensemble du collectif.

Les principes démocratiques, tels que la redevabilité et la transparence sont de plus en plus appliqués en dehors du Collège.

Le collectif exige de la redevabilité, en fait une priorité et y consacre du temps, notamment à travers les restitutions. Les OSC se sentent aujourd'hui obligées de rendre compte au collectif. La redevabilité est devenue une pratique réelle.

Une culture de la redevabilité est née.



# Renforcement des capacités des acteurs régionaux

---

Réinvestir les pratiques du Collège

5

Le principe de formation - action sous-tend que des acteurs renforcent ou acquièrent de nouvelles compétences et connaissances en se mettant en action, en mouvement.

Au sein du Collège, c'est le collectif qui permet d'impulser cette dynamique. Le fait de mettre les acteurs en interaction, de les faire échanger sur des problématiques locales et nationales, sur leurs expériences et leurs façons de mettre en oeuvre un projet, ou encore d'organiser des sessions de travail collectives et de stimuler les partenariats, favorise l'apprentissage mutuel.

Le PROJEG, en poussant les acteurs à construire des dynamiques collectives à travers ses appels à propositions et à candidatures, entre autres, a fortement concouru au renforcement des capacités des acteurs des Collèges.

## SE RENFORCER ET ACQUÉRIR DE L'EXPERTISE EN TANT QU'OSC

### Formaliser des OSC non-agrées

Depuis la mise en place du Collège, de nombreuses OSC informelles participent aux sessions. En 2009, le Collège est devenu un lieu d'échanges d'informations sur les démarches à faire pour obtenir une reconnaissance officielle. Pour ce faire, le Collège a commencé à faire intervenir d'autres acteurs, tels que le SERACCO et les Directeurs des Micro-Réalisations (DMR), services techniques de l'État qui agrément les OSC. Ils sont intervenus plusieurs fois au Collège pour expliquer comment obtenir les agréments et autres documents juridiques. Par ailleurs, grâce au Collège, le SERACCO a pu répertorier les OSC en activité. Il y a eu un vrai partage des informations.

#### Témoignage

Témoignage d'une candidate du Collège de Conakry au Jury Citoyen :

« L'administration est intervenue lors d'une session afin d'expliquer aux OSC les démarches à suivre pour obtenir un agrément. Un appui technique a été donné aux OSC pour élaborer les différents documents demandés (statut, règlement intérieur, etc.). À cette occasion, les OSC en ont profité pour faire un plaidoyer auprès de l'administration sur la lourdeur de ces démarches. Suite à ces échanges, l'administration a fait des efforts pour accélérer les procédures d'obtention d'agrément des OSC issues du Collège. »

M<sup>r</sup> Kabinet Diawara - SG chargé des collectivités décentralisées Préfecture de Kindia

#### Enseignement

Les OSC informelles ont ainsi pu se formaliser. Ceci a permis à beaucoup d'entre elles de se mettre en consortium avec d'autres OSC du Collège et de postuler aux appels d'offres, non seulement du PROJEG, mais aussi d'autres partenaires techniques et financiers.

## Améliorer la gouvernance interne des OSC

Avant, selon les participants, la gouvernance était opaque au sein des OSC. Elle n'était pas comprise de tous les membres d'une OSC. Les informations étaient détenues par un petit groupe de l'organisation. Il n'y avait pas de délégation de pouvoir, ni de compte rendu fait aux membres de l'OSC.

Grâce au Collège, ces pratiques n'ont pas disparu mais ont diminué.

Le Collège est un modèle de gestion transparente pour la gouvernance des OSC. Les participants ont relevé que le Collège concourt à améliorer la gouvernance interne des OSC, à travers plusieurs facteurs :

- ▶ La tenue des réunions de restitution des résultats du Collège
- ▶ La prise de décision par consensus ou vote
- ▶ La mise en place au sein des OSC d'outils de gestion (PV, courriels arrivés et départs, livre de caisse, etc.)
- ▶ La mise à jour des documents juridiques des OSC
- ▶ La tenue des Assemblées Générales du PROJEG pour le renouvellement des instances dirigeantes du programme (permet aussi d'apprendre et d'appliquer dans sa structure des règles démocratiques).

Certaines OSC n'avaient pas de manuel de procédure. Elles se sont inspirées des OSC qui en avaient un pour élaborer le leur.

Enfin, lorsque des OSC se mettent en consortium pour mener une action, il y a un transfert des compétences : les outils de gestion financière, les canevas de rédaction de rapports élaborés par le consortium, le rapport trimestriel, et le journal de caisse sont souvent réutilisés au niveau local dans chaque OSC.

Si les acteurs ont adopté et appliquent certaines pratiques au sein du cadre du Collège et des consortiums, il semble important de noter que ces derniers réinvestissent de plus en plus ces pratiques en dehors du Collège, au sein de leurs structures ou de leur localité.

## Acquérir de l'expertise

À chaque Collège, plusieurs thèmes sont développés et permettent aux membres d'élargir leurs connaissances.

Lorsque des OSC mènent des actions sur le terrain, qu'elles soient accompagnées ou non par le PROJEG, des restitutions sont organisées afin, non seulement de rendre compte de leurs activités, mais aussi de partager avec les autres leur expérience. À travers ces restitutions, les acteurs discutent des difficultés rencontrées, des solutions apportées et enrichissent mutuellement leurs connaissances dans un domaine donné. Cela permet aux OSC les moins expérimentées de s'appuyer sur l'expérience des autres et de développer de nouveaux savoir-faire.

Après chaque appel à candidatures, les propositions d'actions des acteurs d'un Collège sont instruites et les résultats de l'instruction restitués pendant une session. Le fait de comprendre pourquoi une action a été éliminée permet aux acteurs d'améliorer leurs techniques de rédaction de projet et leur capacité à répondre à un appel d'offre.

**Exemple /** Dans la rédaction de la proposition d'action, les acteurs apprennent à justifier leur action, à indiquer les résultats attendus et les indicateurs, à construire un budget et à veiller à la cohérence entre ces différents paramètres.

Certains domaines d'action requièrent des connaissances spécifiques. Des documents, tels que le code minier et le code de collectivité, par exemple, sont très techniques et leur contenu mérite d'être partagé avec les OSC qui mènent les actions localement. Des personnes ressources ont été invitées au Collège Régional afin de vulgariser ces documents pour faciliter la compréhension des participants.

**Exemple /** Dans le contexte de la révision du code minier en 2010-2011, des ateliers nationaux, auxquels des représentants de chaque Collège ont assisté, ont également été organisés avec l'appui de personnes ressources spécialistes de la question minière, afin que les OSC locales acquièrent les connaissances nécessaires pour mener des actions dans leur région. Les Collèges ont par la suite maintes fois abordé des questions liées à l'exploitation minière, telles que les redevances minières ou encore la participation des organisations de la société civile à la gestion des ressources issues des mines.

**Exemple /** Lors d'une session du Collège à Conakry, un membre de l'Organisation Guinéenne de Défense des Droits de L'Homme (OGDH) est intervenu afin de clarifier des concepts clefs, tels que droits de l'Homme, atteinte et violation des droits de l'Homme, torture. Il a également partagé les démarches d'enquête et d'élaboration d'un rapport d'enquête sur la violation des droits de l'Homme.

Ce renforcement se traduit dans la capacité des OSC à exploiter des textes législatifs afin de mieux comprendre le rôle qu'elles peuvent jouer, et de construire un positionnement collectif.

#### Enseignement

Ceci a permis aux OSC de soutenir des actions permettant aux collectivités locales d'avoir accès aux redevances minières.



## Être capable de travailler avec d'autres types d'acteurs

Le Collège est un cadre qui permet à une diversité d'acteurs d'échanger, de dialoguer et de construire ensemble. Cette proximité entre les acteurs les a amenés à :

- ▶ Comprendre les spécificités des uns et des autres (syndicats, élus, défenseurs des DH, etc.)
- ▶ Être capable de prendre en compte les spécificités de chaque type d'acteurs dans la mise en oeuvre et la prise de décision. Si les acteurs considéraient autrefois les spécificités de chacun comme une barrière au travail collectif, ils prennent aujourd'hui conscience que cela peut être une force et apprennent ainsi à mettre en oeuvre des actions en commun
- ▶ Comprendre que cette complémentarité des acteurs est un atout pour l'atteinte des résultats fixés.

**Exemple /** Dans le cadre de l'appel à candidatures du PROJEG sur la fiscalité locale, le consortium AFVDD (Action des Femmes Volontaires pour le Développement Durable) a monté une action pour encourager les citoyens à s'acquitter de leurs impôts. Le maire et le secrétaire général de la Commune de Mamou ont été impliqués dès le départ car le consortium leur a présenté l'action avant la mise en oeuvre afin de voir comment ils pourraient collaborer. Le secrétaire général disposant de compétences en matière de contrôle citoyen de l'action publique, a été chargé de prodiguer des formations aux élus locaux, ainsi qu'à des membres de la société civile. Par ailleurs, la sensibilisation des contribuables a été menée conjointement par les OSC du consortium et les agents des impôts.

Cette collaboration entre la société civile et des élus a permis :

- ▶ D'instaurer davantage de confiance et de rassurer les contribuables sur l'utilité de payer des impôts, grâce notamment au contrôle citoyen de l'utilisation des recettes
- ▶ D'aider la commune à mobiliser davantage de recettes avec, pour objectif, le développement de la commune



► Constaté que les OSC et les élus locaux, en collaborant, atteignent de meilleurs résultats, en servant avant tout l'intérêt général, mais aussi l'intérêt de chacun. Ils mutualisent ainsi leurs capacités et mettent à profit leurs complémentarités pour mettre en oeuvre une action.

**Exemple /** Toujours dans le cadre du même appel à candidatures, le consortium PRIDE (Programme Intégré des Entrepreneurs) a monté une action dans la commune de Diécké pour exiger de l'administration le versement des redevances dues aux collectivités. Le service des impôts de l'administration refusait de retourner une partie de la collecte à la collectivité comme les textes l'exigent. Le consortium, composé d'OSC, d'une université et de syndicats, s'est rapproché des élus afin de se mobiliser collectivement. Des réunions ont été tenues afin de mettre tous les acteurs au même niveau d'information (nomenclature des taxes, élaboration du budget et clefs de répartition, etc.), d'élaborer un plan stratégique pour rencontrer les autorités, et d'identifier les acteurs à mobiliser. Les élus ont fait bloc avec la société civile pour exiger les montants dus par l'administration. Ils ont ainsi obtenu :

- L'implication des collectivités dans le recensement des contribuables
- L'implication des collectivités dans la répartition des taxes
- L'accès pour les collectivités aux documents élaborés par l'Administration concernant les taxes et redevances

Enfin la société civile a également obtenu que la collectivité affiche les délibérations du Conseil Communal.

## MÉTHODES : COMMENT FAVORISER LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES ACTEURS ?

Au fil des années, le Collège est devenu un vivier où chacun peut venir apporter et puiser des connaissances. Elles peuvent être théoriques (sur un sujet en particulier, tel que les mines ou la fiscalité locale) aussi bien que techniques (démarches pour l'obtention d'un agrément, techniques de montage de projets, construction d'un plaidoyer, etc.).

► Le mécanisme de mise en oeuvre, **à travers les appels à propositions et à candidatures**, a poussé le Collège à développer des dispositifs qui ont participé au renforcement des compétences et de l'expertise des OSC au niveau local :

✦ **Le Comité d'Instruction** : dans le cadre de la sélection des projets, un Comité d'Instruction est mis en place au sein du Collège. Les membres du Comité d'Instruction développent des compétences d'évaluation et d'analyse de projets. Ces compétences doivent les amener principalement à vérifier l'adéquation du projet avec les enjeux du territoire.

✦ **Les ateliers de réécriture** : grâce à des ateliers collectifs de réécriture des projets organisés dans les Collèges, les OSC renforcent leurs compétences en matière de montage de projets et de partenariats. Les OSC affinent ainsi leurs objectifs et résultats et créent une meilleure cohérence avec les activités à mettre en oeuvre. En amont, les OSC ont déjà été guidées dans l'écriture par l'existence d'un canevas de rédaction des projets mis à leur disposition. Les restitutions des résultats des appels à candidatures et les remarques concernant les faiblesses du projet leur permettent également de s'améliorer.

► **Les échanges/transferts de compétences** : au sein des Collèges, les OSC qui ont des expertises avérées viennent appuyer des OSC demandeuses.

**Exemple** / Dans le cadre du Collège, l'OSC CADIC (*Centre d'Appui pour le Développement des Initiatives Communautaires*) a noué des relations avec l'AACG (*Association des Aimateurs Communautaires de Guinée*), OSC plus expérimentée qui lui a permis d'élaborer ses manuels de procédures de gestion administratives et financières.

Le partage de la démarche et des résultats des actions des consortiums en plénière concourent aussi au renforcement des compétences des OSC. Elles peuvent s'inspirer de la réussite d'une action, mais aussi des obstacles rencontrés.

► **L'apport d'expertise** : l'appel à une expertise soit d'une personne ou d'une organisation sur une thématique (droits de l'Homme, fiscalité locale, mines, dette, obtention d'agrément, etc.) permet aux acteurs du Collège d'avoir une meilleure connaissance du sujet et/ou des textes réglementaires. Cet appui améliore la capacité d'analyse et de mise en oeuvre des OSC.

## ENSEIGNEMENTS ET CHANGEMENTS INDUITS

### Le Collège comme centre de ressources

Le Collège est un lieu d'échange et d'acquisition de connaissances. Il permet aux élus et aux OSC de réinvestir ces connaissances pour les uns dans la gestion de leurs collectivités et pour les autres dans la reformulation de leur projet associatif en cohérence avec les enjeux de leur territoire. Il favorise également la construction de partenariats (OSC, universités, médias, élus locaux, etc.) au sein desquels les acteurs s'approprient de nouveaux outils et méthodes.

Le Collège, comme cadre permanent et pluri-acteurs qui structure le co-apprentissage et la mutualisation des pratiques, est une démarche novatrice en Guinée.

Le Collège, en amenant les acteurs à prendre conscience que leurs compétences pouvaient être renforcées en partageant leurs savoir-faire et difficultés avec d'autres, est devenu un lieu d'entraide.

Par leurs capacités nouvelles à rendre compte, les membres des gouvernances associatives ont renforcé leur légitimité vis-à-vis de leur base.

### Des OSC, références de la région sur des thématiques

Par la mise à disposition de connaissances et de ressources, le Collège a permis aux OSC de gagner en expertise sur des questions clé de développement comme le financement du budget local, la résolution des conflits ou les problématiques de l'exploitation minière. Progressivement, certaines associations sont devenues incontournables sur ces dossiers au niveau de la région.

Grâce à la montée en puissance de leur expertise et de la pertinence de leurs propositions, les OSC sont reconnues et mieux écoutées par les pouvoirs publics.

Cette reconnaissance aboutit de plus en plus à une collaboration étroite sur le terrain, principalement avec les élus locaux, et renforce ainsi l'impact des actions.





# Le fonds d'appui

---

Un levier au service du  
Collège Régional

6

Le fonds d'appui est un outil créé par le PROJEG depuis son démarrage. Il permet de soutenir financièrement des projets dont l'objectif concourt à l'atteinte des résultats du programme. Il repose sur le principe de cofinancement des projets des OSC guinéennes et françaises. Le cofinancement varie en fonction de l'envergure de l'action.

**Le fonds d'appui est mis à disposition selon des critères de partenariat bien définis<sup>28</sup> et sur validation du comité de pilotage du programme.**

Les actions des Collèges, et les changements induits par ces derniers, ont notamment été possibles parce que le PROJEG a mis à leur disposition une série d'outils qui font partie du fonds d'appui :

- ▶ Les appels à propositions (2008 - 2010) : les OSC soumettaient leurs actions au PROJEG, quelle que soit la thématique, pourvu que le projet soit pertinent et s'inscrive dans les axes du programmes. Seules des OSC constituées en consortium pouvaient proposer des actions.
- ▶ Les appels à candidatures (2011 - 2013) : cet outil remplace l'appel à propositions. Il est beaucoup plus ciblé en termes de thématiques et de partenariats souhaités.

L'évaluation à mi-parcours du PROJEG, effectuée en 2010, a suggéré une approche davantage centrée sur les résultats à atteindre par le programme. Elle préconisait aussi d'ouvrir l'instrument à d'autres acteurs que des OSC, de soutenir des actions de plus grande ampleur et d'orienter plus finement les initiatives.

Le PROJEG a fait évoluer son approche en instruments financiers selon ces recommandations et a souhaité réduire de 50% le nombre de propositions à instruire. L'évaluation a, en effet, posé la question de l'efficacité des appels à propositions : au final, un nombre limité de propositions d'actions était retenu (60 sur 239 en 2009 et 2010, soit moins de 25%) et sur une grande diversité de thèmes pour des temps relativement courts. Les projets se révélaient finalement plus ponctuels que structurants pour le territoire.

- ▶ Les comités d'instruction (2008 - 2012) : lorsque le PROJEG lance un appel, chaque Collège élit un comité d'instruction. Son rôle est de faire une première analyse des propositions d'actions et d'apporter un regard local. La décision finale revient, ensuite, au comité d'instruction national.
- ▶ La ligne de réactivité (depuis 2009) : la ligne de réactivité a été instaurée afin de donner la possibilité aux OSC de réagir rapidement dans des contextes sensibles ou de crise.

Ces outils ont été précieux au PROJEG parce qu'ils ont révélé qu'ils pouvaient :

**▶ Avoir un effet structurant dans :**

**✦ Le renforcement des compétences par la mutualisation de l'expertise**

Pour soumettre des projets, les OSC ont dû se mettre en consortium. Ce critère a été instauré afin de stimuler l'apprentissage mutuel, la collaboration entre OSC et le fonctionnement en réseau. Ceci a permis en outre aux OSC les plus jeunes de travailler avec des OSC plus expérimentées.

### ✚ **Le maillage et le décloisonnement entre acteurs grâce à l'émergence de partenariats innovants**

En imposant des critères de partenariat pour pouvoir répondre à l'appel, le programme a pu faire travailler ensemble des acteurs qui ne se connaissaient pas ou peu soit parce qu'ils étaient à des échelles différentes (niveaux local et national) soit parce qu'ils étaient de nature différentes (par exemple universités, médias et OSC sur l'appel sur la transparence des ressources publiques en 2013). En stimulant les OSC à chercher des partenaires en dehors de leurs cercles habituels, cela a fait tomber les barrières entre certains acteurs (OSC et élus, OSC et administration, etc.).

Cela a par ailleurs incité les acteurs à créer des partenariats sur le même modèle, mais en dehors du Collège. La culture du partenariat pluri-acteurs a dépassé les murs du Collège.

### ✚ **L'amélioration de la gestion administrative et financière des projets à travers le développement de pratiques de transparence et de redevabilité entre pairs.**

Après la signature d'une convention avec le PROJEG pour la mise en oeuvre d'un projet, les OSC membres du consortium sont formées aux procédures de gestion du PROJEG, ce qui permet de connaître et de s'approprier les règles financières. La bonne gestion financière des actions est ensuite vérifiée par le PROJEG et un retour est fait au Collège, ce qui crée de la confiance entre les acteurs du Collège et avec la gouvernance du PROJEG.

### ✚ **La responsabilisation des acteurs au niveau local à travers une instruction locale des projets.**

Les Comités d'instruction locaux des projets, composés de membres du Collège et de personnes ressources locales, avaient pour rôle d'analyser les projets soumis, sous l'angle de leur pertinence par rapport à leur territoire d'intervention. Leur travail permet d'assurer que tout projet sélectionné sera composé d'acteurs pertinents sur le territoire et que le projet répondra à des enjeux du territoire. Cette pratique, au-delà de renforcer l'expertise en analyse de projet, a contribué à l'ancrage territorial et à la co-responsabilité des acteurs locaux sur les projets sélectionnés.

## ► Réagir à des situations de crise

La ligne de réactivité permet de financer rapidement des actions destinées à assurer une réponse de la société civile à une crise. Cet instrument du fonds d'appui s'est révélé être un véritable atout. Il a permis aux acteurs de la société civile de se mobiliser et d'agir très rapidement dans des cas de crise politique grave ou de violation des droits. Son apport a été considérable pour la préservation de la paix et de la démocratie en Guinée.

## ► Garantir et faire vivre l'application des principes à travers :

### ✦ Des règles

Les critères de partenariat établis pour soumettre à un appel qui exigent, selon les thématiques (fiscalité locale, transparence des ressources publiques, droits de l'Homme, mines, etc.), d'avoir des acteurs de différents niveaux (local/national) ou de différente nature (OSC, syndicats, médias, universités), garantissent le principe pluri-acteurs.

La redevabilité envers les pairs, exigée aussi bien sur la gestion financière des projets que sur le résultat des activités menées et des méthodes utilisées par les consortiums sélectionnés, traduit l'application du principe de transparence.

### ✦ Un dispositif

Le Comité d'instruction illustre une méthode de mise en pratique du principe d'ancrage territorial. Parce qu'il est composé d'acteurs locaux qui connaissent bien le contexte et les acteurs de la région, son travail permet d'assurer que tout projet sélectionné sera composé d'acteurs pertinents sur le territoire et que le projet répondra à des enjeux du territoire.



► **Servir la dimension politique du programme pour :**

✧ **La reconnaissance du PROJEG et la mobilisation des OSC**

La constitution de consortiums à amener les OSC à se parler et à travailler ensemble et a suscité de l'engouement pour les Collèges. Il a également permis au PROJEG de mieux connaître les différents territoires, leurs acteurs et leurs besoins. Il a également amené le programme à recentrer ses axes d'intervention (mines, ressources publiques, expression de la jeunesse et droits de l'Homme) et à réadapter son dispositif autour des résultats à atteindre.

✧ **L'atteinte des résultats**

Pour atteindre les résultats du programme, l'appel à propositions a été remplacé par l'appel à candidatures: les acteurs ont été invités à soumettre des projets qui répondaient à des objectifs précis. Le programme a pu choisir des thématiques innovantes (droits de l'Homme, fiscalité locale, etc.) pour les appels à candidatures répondant aux préoccupations des acteurs.





# Quelques résultats amenés par les Collèges

7

Les concertations organisées au sein du Collège produisent des résultats qui participent à la prise en charge des préoccupations des OSC, du développement du territoire et de la mise en oeuvre des politiques publiques.

## QU'EST-CE QUE LE COLLÈGE A APPORTÉ AU TERRITOIRE?

Le Collège, grâce à ses débats organisés régulièrement, a su faciliter l'identification et la mise en oeuvre d'initiatives locales et construire la mobilisation des acteurs.

### Une mobilisation des acteurs du territoire autour d'une problématique locale

Le Collège, dans le temps, est devenu un cadre de concertation qui mobilise tous les groupes d'acteurs de la région (OSC, Administration, élus locaux, femmes et jeunes, etc.). Le nombre de participants évolue constamment. Il est passé de 40 personnes en moyenne par région en 2009 à près de 90 après 2009, avec une exception à Conakry qui dépasse les 100 participants.

En avril 2012 dans la ville de Fria<sup>29</sup>, la fermeture de l'usine d'alumine RUSAL FRIGUIA a eu pour conséquence la mise au chômage de plus de 3 000 travailleurs, et la dégradation de la situation sociale, économique, sanitaire, etc.

**Exemple /** Afin d'attirer l'attention des pouvoirs publics au niveau national et des autres OSC du pays, le Collège a mobilisé les acteurs de la région de Fria et, au delà de la région, les centrales syndicales et les plateformes nationales de la société civile. Les acteurs du Collège ont rédigé une déclaration largement médiatisée et construit un plaidoyer.

Le Collège a réussi aussi à amener les institutions scolaires privées à renoncer au paiement d'une partie des frais scolaires, et à mobiliser des dons pour la population de Fria, notamment pour faire face au ramadan et acheter des fournitures scolaires aux écoliers.

Le Collège a construit progressivement sa reconnaissance et est devenu un espace de recours et de débat sur des problématiques nationales et locales.

### La culture de la redevabilité crée de la transparence et de la confiance entre les élus locaux et les citoyens

Les relations entre les OSC et les élus ou l'administration étaient, la plupart du temps, caractérisées par de la méfiance réciproque. Le manque de transparence dans certaines activités, des élus vis à vis des citoyens, mais aussi au sein des OSC, laissait peu de place à des relations de confiance.

**Exemple /** Selon un témoignage du maire de Lola (Guinée Forestière), les restitutions faites par les OSC qui rendent compte de leurs activités et de leurs pratiques sont des moments de formation et d'apprentissage de la gouvernance.

Cela lui a permis d'améliorer ses propres pratiques de bonne gouvernance dans sa collectivité et d'apprendre à rendre compte des activités à la collectivité de Lola et aux autres élus de la préfecture.

Aujourd'hui, la collectivité de Lola profite des Collèges pour partager son expérience avec d'autres collectivités et les élus comprennent davantage le bien fondé du contrôle citoyen et font preuve de plus de transparence.

## QU'EST-CE QUE LE COLLÈGE A AMÉLIORÉ DANS LES RELATIONS ENTRE OSC ET DANS LEURS RELATIONS AVEC D'AUTRES ACTEURS ?

Le Collège a permis aux OSC d'apprendre à se connaître entre elles, mais aussi de se mettre en relation avec d'autres types d'acteurs, tels que syndicats, élus locaux, administration, médias, etc. Par ailleurs, les participants ont pris conscience qu'ils pouvaient partager leurs savoir-faire et leur expertise et apprendre des autres.

### Les OSC s'entraident

En Guinée, de nombreuses OSC opérationnelles ne disposent pas de reconnaissance officielle, pourtant souvent exigée par les bailleurs. Les démarches administratives, méconnues de nombreuses OSC, sont le principal frein à l'obtention de leur agrément.

**Exemple/** Dans la préfecture de Labé, plusieurs OSC bénéficiant d'une expertise quant aux démarches à effectuer pour obtenir une reconnaissance officielle de l'administration, ont appuyé des organisations des préfectures de Koubia et Lélouma. 26 organisations ont ainsi pu obtenir leur agrément.

### Les OSC mutualisent leur expertise

Le Collège permet à des organisations du territoire de mutualiser leur expertise pour construire des projets en commun et obtenir des financements.

**Exemple/** En 2010 - 2011, l'association *Volontaires Africains de l'Assistance Technique* (VAATEC), experte sur les problématiques d'environnement, s'est associée avec le *Centre de Recherche et d'Action pour le Développement Durable* (CRADD), spécialiste en formation, pour soumettre un projet dans le cadre d'une initiative de l'Union Européenne, AISCHA. Grâce à la complémentarité de leur expertise, le consortium a obtenu le financement.

### Les OSC améliorent leur gouvernance interne

En s'inspirant des pratiques du Collège, les OSC membres ont amélioré leur gouvernance en mettant en place des outils de gestion et de planification (plan stratégique, manuel de procédures et de gestion, rapport d'activités, PV et réunion, etc.) et en respectant la tenue régulière des sessions de leurs instances de gouvernance.

**Exemple/** Sur le modèle d'OSC telles que l'*Association des Volontaires pour le Développement Participatif et la Protection de l'Environnement*, l'*Association des Jeunes Universitaires pour la Protection de l'Environnement* (Moyenne Guinée), ou encore *Guinée Développement Rural et Environnement* (Haute Guinée), un bon nombre de structures, grâce au Collège, ont pu mettre en place leur manuel de procédures et procèdent de plus en plus au renouvellement régulier de leurs instances.

## **OSC et élus locaux travaillent ensemble**

Certaines compagnies minières réduisent les taxes à reverser aux collectivités au mépris des dispositions du code minier. En outre, il est fréquent que les élus ne connaissent pas le mode de calcul pour déterminer le montant qui leur est dû par les compagnies minières.

**Exemple /** Le maire de la commune de Lola a exposé au Collège le contentieux qui l'opposait à une société minière sur la réduction arbitraire de la taxe superficielle<sup>30</sup>. Plusieurs OSC du Collège et les Directeurs régional et préfectoral des mines, au fait des règles de répartition des recettes entre l'administration et les collectivités ont expliqué au maire et à d'autres OSC de la localité le mode de calcul des redevances minières. Une réunion a par la suite été organisée par le maire de Lola avec la société minière afin que la compagnie paie le montant effectivement dû à sa collectivité. Le budget de 2012 de la commune a ainsi été réévalué à la hausse.

## **Des comportements qui évoluent**

L'absence de pratique de redevabilité et de transparence était en grande partie entretenue par les deux éléments suivants :

- ▶ Il n'y avait pas d'espace où des acteurs de statuts différents (élus locaux, citoyens, représentants de l'administration, etc.) pouvaient entretenir un débat contradictoire sur la gestion du territoire.
- ▶ La mise en question, dans un espace public, des propos d'une personne plus âgée que soi ou d'une personne investie du pouvoir de l'administration est très mal acceptée dans la culture guinéenne. Il en est de même pour une femme contestant la parole d'un homme.

En construisant un espace de débats ouvert, basé sur le principe de la liberté de parole, le Collège a impulsé un changement dans le comportement et dans les relations des uns et des autres.

---

<sup>30</sup> Le permis de recherches, le permis d'exploitation, la concession minière, et l'autorisation d'ouverture de carrières sont soumis au paiement annuel d'une redevance superficielle dont les taux de recouvrement sont fixés par arrêté conjoint du Ministre chargé des Finances et du Ministre chargé des Mines. Les taxes superficielles sont dues entièrement et directement aux collectivités des zones d'implantation des sociétés et projets miniers.

# QU'EST-CE QUE LA CONCERTATION PEUT APPORTER À LA DÉFENSE DES DROITS DE L'HOMME ET À LA FORMULATION DES POLITIQUES PUBLIQUES SECTORIELLES?

## La défense des droits de l'Homme et la cohésion sociale

Les OSC se servent du Collège comme un lieu de débat et de construction d'initiatives afin de maintenir la paix sociale et de lutter pour la défense des droits de l'Homme. Deux exemples illustrent deux actions des Collèges et les résultats obtenus.

### Porter un discours de paix et réconcilier

Suite aux massacres, commis par les forces de défense et de sécurité en 2009 dans le stade du 28 septembre<sup>31</sup>, de fausses rumeurs ont couru selon lesquelles la communauté Peule avait tué des ressortissants de la Guinée forestière résidant en Moyenne Guinée. Dans cette région, où vit une communauté forestière, notamment des étudiants, plusieurs personnes ont été victimes de représailles telles que l'expulsion de leur logement, les agressions et la destruction de leurs cultures.

**Exemple /** Face à cette situation, le Collège de la Moyenne Guinée a organisé des débats sur la question de la prévention des conflits. À l'issue de la session du Collège, les OSC ont organisé une journée de concertation avec toutes les couches de la population (partis politiques, jeunes, femmes, sages et religieux, forces de défense et de sécurité, administration).

L'action du Collège a permis aux populations forestières d'être rassurées sur leur sécurité et de réintégrer leurs domiciles, et aux étudiants de reprendre les cours. Il s'en est aussi suivi l'arrêt des agressions.

### Faire assurer le respect des droits

En 2011, des personnes ont été arrêtées, violentées et emprisonnées, dont plusieurs femmes et jeunes de Saoro<sup>32</sup>, suite à une manifestation de la population pour contester l'expropriation de leurs terres par la SOGUIPAH.

**Exemple /** L'Alliance, plateforme de concertation composée de 83 OSC, a mené des enquêtes sur le terrain et organisé un plaidoyer aux niveaux local et national pour rétablir les citoyens de Saoro dans leur droit. L'action engagée par l'Alliance a permis la libération de 12 prisonniers sur 56, et la constitution en partie civile de certains membres de la communauté qui ont saisi la cour de justice de la CEDAO.

31 Cf. Chapitre 3.2 "Comment agir sur les enjeux locaux en tant que Société Civile?"

32 Cf. Chapitre 3.2 "Comment agir sur les enjeux locaux en tant que Société Civile?"

## **La formulation des politiques publiques sectorielles**

Les régions sont souvent mises en marge des débats qui concernent les questions d'orientations nationales. La plupart du temps, l'administration organise ses consultations au niveau de la capitale. Toutefois, reconnu comme étant un espace de partage d'idées, le Collège est de plus en plus consulté sur les problématiques nationales.

### **Contribuer au processus de décentralisation**

**Exemple /** En 2012, des représentants des élus locaux, du Ministère de l'Administration, du Territoire et de la Décentralisation (MATD) et des organisations de la société civile se sont rendus dans chaque Collège Régional afin de consulter les acteurs locaux sur la politique du gouvernement en matière de décentralisation. Les cinq Collèges ont mobilisé plus de 300 participants.

Ces consultations ont permis de choisir l'éducation et la santé comme secteurs à décentraliser. La phase expérimentale de la décentralisation de l'éducation, notamment, a débuté en 2014.

### **Se concerter davantage avec l'administration et les élus**

Auparavant, élus locaux, OSC et administration ne se concertaient pas ou très peu. Les OSC n'osaient pas aller à leur rencontre, ni contester telle ou telle pratique. Le Collège, a permis aux acteurs de la société civile d'assumer pleinement leur rôle.

**Exemple /** Pour obtenir leur agrément, les OSC devaient payer des montants non justifiés et exorbitants pouvant atteindre dans certains cas 500 000 GNF. Dans le cadre des cinq Collèges, les OSC sont parvenues à amener le SERACCO, service compétent pour la reconnaissance officielle d'une OSC, à fixer un montant accessible (70 000 GNF en moyenne) et faciliter l'obtention de l'agrément.

Dans les préfectures de Tougué et Koubia, avec l'interpellation des acteurs du Collège, l'administration a été obligée de verser les taxes superficielles aux collectivités bénéficiaires, ce qui n'était pas une pratique courante. Ces ressources tirées des mines contribuent au financement du budget des collectivités locales.





# Conclusion

8

## UNE LÉGITIMITÉ PROGRESSIVEMENT ACQUISE

L'engouement pour le Collège Régional, visible dans toutes les régions de la Guinée, semble répondre à un besoin d'espace dédié à la concertation à l'échelle régionale. Par ailleurs, son caractère pluri-acteurs, son fonctionnement sur la base de règles démocratiques et sa capacité d'action ont permis au Collège d'acquérir une certaine reconnaissance.

Cette reconnaissance du Collège et de ses acteurs lui permet aujourd'hui de garantir une mobilisation locale ou territoriale et de faciliter le portage des projets collectifs. C'est ce qui lui confère une légitimité aux yeux de l'Administration, des élus locaux, des membres des OSC, et des partenaires.

Cette légitimité se renforce par sa capacité à s'emparer des préoccupations locales et nationales et de les traduire en des actions concrètes, et par le nombre important et diversifié d'acteurs qu'il fédère.

Par ailleurs, la force du Collège à faire respecter ses propres principes (démocratie, pluri-acteurs, ancrage territorial, transparence et redevabilité) accroît sa légitimité vis à vis de ses participants.

Enfin, de plus en plus, le Collège apparaît comme l'espace qui permet à des acteurs de parler au nom de la société civile et même parfois au nom du territoire. Ainsi, il construit la capacité à faire de la représentation. La déclaration des acteurs du Collège de la Basse Guinée sur la crise de Fria, ainsi que la prise en charge des conflits en Forêt par l'Alliance de la Guinée Forestière, traduisent d'ailleurs cette fonction de représentation que le Collège Régional assume.

## QUEL AVENIR POUR LES COLLÈGES ?

Les outils de mise en oeuvre ont été fondamentaux en ce qu'ils ont permis aux Collèges de se saisir des questions nationales et régionales, et de leur mise en oeuvre au niveau local. Le Collège s'est progressivement imposé comme un dispositif incontournable de la région, tout à la fois centre de ressources et espace de recours.

Le Collège a, toutefois, révélé quelques limites au cours des années, en particulier dans des contextes de crises. Face au climat politique guinéen fragile et à la montée galopante de la question ethnique dans les sphères publiques et privées, force est de constater que les Collèges ont parfois rencontré des difficultés à faire respecter le principe de neutralité de l'acteur de la société civile et à préserver un débat détaché de toute affinité politique ou ethnique.

Avec la fin programmée du PROJEG, la question de la pérennisation de ces espaces se pose avec acuité. Comment les Collèges vont-ils pouvoir continuer à mener des actions ? Comment vont-ils s'organiser sans l'appui du programme ? Dans des contextes de tensions politiques, comment préserver ce cadre comme espace non politisé, de libre expression et de débat ? Dans le contexte actuel de rivalités entre plateformes de la société civile, comment faire en sorte que le Collège reste un espace inclusif ? L'une des préoccupations majeures de ces prochaines années est de voir comment le Collège peut sauvegarder le débat public de la région en essayant de maîtriser les contestations et les rivalités entre acteurs de la société civile.

Il paraît nécessaire et urgent de mener une réflexion avec l'ensemble des acteurs sur l'autonomisation et la pérennisation des Collèges. De premières pistes de réflexion pourraient être menées sur la base de l'expérience du Collège de la Guinée Forestière qui a convoqué et autofinancé la tenue d'une session en 2012.

# Représentation schématique

Le Collège Régional et ses sessions sont donc les espaces - temps qui permettent de mettre en musique au niveau régional ces différents éléments constitutifs.

Ces espaces sont devenus la « propriété » des acteurs, des OSC tout particulièrement.

Le Collège Régional est « **un collectif pluri-acteurs qui agit sur les enjeux avec des initiatives d'action de développement local / territorial** ». Pour ce faire, trois éléments doivent être réunis :

- ▶ Un état d'esprit.
- ▶ Des méthodes de travail.
- ▶ Des ressources.

Cette représentation est la suivante :





# Glossaire et annexes



### **Comité de Pilotage (COFIL)**

Le Comité de Pilotage assure le respect des orientations et veille sur le suivi des activités du programme. Le Comité de Pilotage se réunit trois à quatre fois par an. Il est élu en Assemblée Générale pour un mandat de 2 années, renouvelable une fois<sup>33</sup>. Il est composé de 16 membres, dont 11 membres à voix délibérative et 5 observateurs.

### **Chargé de l'Organisation des Collectivités (COC)**

Service de la direction nationale de la décentralisation relevant du Ministère de l'administration du territoire et de la décentralisation (MATD). Il a pour mission d'accompagner les collectivités locales dans leur organisation et leur apporte des conseils qui garantissent la légalité des actes qu'elles posent.

### **Conseil National des Organisations de la Société Civile Guinéennes (CNOSCG)**

Le Conseil National des Organisations de la Société Civile Guinéenne, créé en 2002, est une plateforme nationale dont l'objectif est de regrouper toutes les composantes de la société guinéenne, notamment les ONG et les organisations religieuses, socioprofessionnelles et syndicales.

Le CNOSCG est composé de 333 Conseils Sous - Préfectoraux des OSC (CSPOSC), 38 Conseils Préfectoraux et Communaux (CPOSC/CCOSC) et 8 Conseils Régionaux (CROSC).

Le CNOSCG s'est progressivement affiché comme une structure faîtière représentative des OSC de Guinée, en particulier pendant la période de transition (2009 - 2010). Après les élections présidentielles de 2010, il a été confronté à des difficultés internes et d'autres plateformes de la société civile ont émergé.

### **Délégations spéciales**

Les délégations spéciales furent mises en place en 2011 suite à la dissolution de certains conseils communaux. Selon le code des collectivités locales, la délégation spéciale est nommée par arrêté du Ministre chargé des collectivités locales, sur proposition du représentant de l'État dans la collectivité concernée parmi les citoyens résidents de la localité dans un délai de 8 jours, à compter de la dissolution définitive du Conseil ou de la constatation de l'impossibilité de tenir les élections. Il est procédé à l'élection d'un nouveau Conseil local dans les six mois à dater de la dissolution ou de la dernière démission, à moins que l'on ne se trouve dans les trois mois qui précèdent le renouvellement général des Conseils régionaux ou communaux et/ou à moins que l'impossibilité de tenir des élections ne persiste à l'expiration de ce délai. Les pouvoirs de la délégation spéciale sont limités aux actes de pure administration courante et ne peut engager les finances de la collectivité au-delà des ressources disponibles de l'exercice courant, sauf lorsque son mandat débuté durant le cours d'un exercice se termine durant l'exercice suivant.

### **Directeur des Microréalisations (DMR)**

Service de la direction nationale de la décentralisation relevant du Ministère de l'administration du territoire et de la décentralisation (MATD). Il accompagne les collectivités dans la mise en oeuvre de leurs projets communautaires (montage et exécution).

---

<sup>33</sup> Le Comité de pilotage se renouvelle par moitié chaque année.

## **Direction préfectorale des mines**

Structure déconcentrée du Ministère des mines et de la géologie au niveau préfectoral. Il a pour mission de veiller à l'application des dispositions du code minier et de ses textes d'application. Il apporte son appui sur toute question relative à l'exploration ou à l'exploitation minière. Il veille à la mise en oeuvre de la politique minière au niveau de sa préfecture.

## **PCQVP**

La coalition *Publiez Ce Que Vous Payez Guinée*, a été lancée en juillet 2006. Ses principaux domaines d'activité ont été la mise en oeuvre de l'ITIE (l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractive<sup>34</sup>), plaidant pour la transparence des contrats d'exploitation minière et faisant du lobbying pour changer la législation nationale. Le processus a notamment abouti à l'adoption d'un nouveau code minier en Guinée. PCQVP-Guinée s'intéresse actuellement au suivi des obligations légales des compagnies, à la question de la rétrocession des revenus aux communautés riveraines des sites miniers et à l'impact environnemental des activités minières.

## **RUSAL FRIGUIA**

RUSAL est une entreprise russe de production d'aluminium. En mars 2003, l'entreprise rachète l'usine d'alumine FRIGUIA, située dans la ville de Fria, en Basse Guinée. En avril 2012, la société décide de fermer l'usine. Cette fermeture a eu pour conséquence la mise au chômage de plus de 3 000 travailleurs, et la dégradation de la situation sociale, économique et sanitaire de Fria.

## **Service régional d'appui et à la coordination des coopératives et ONG (SERACCO)**

Structure déconcentrée du SERPROMA qui assure au niveau régional le suivi des activités des ONG et des coopératives. Il a la responsabilité de garantir la coordination des interventions des acteurs de développement au niveau régional.

## **Service chargé de la réglementation et de la promotion des ONG et mouvements associatifs (SERPROMA)**

Service rattaché au Ministère de l'administration du territoire et de la décentralisation. Il assure le suivi des ONG au niveau national et l'attribution des agréments aux ONG nationales.

## **VALE/BSGR**

VALE est une compagnie minière brésilienne spécialisée dans la production de fer.

BSGR est une compagnie minière présente en Guinée depuis 2006.

En 2010, VALE et BSGR créent une joint venture, Vale BSGR Guinée - VBG, pour exploiter le gisement de fer de Simandou et Zowota (Guinée Forestière).

L'exploitation du minerai n'est toujours pas effective du fait de la remise en cause des conditions d'octroi des titres et de la convention minière détenus par VBG.

<sup>34</sup> L'ITIE est une norme mondiale visant à promouvoir une gestion ouverte et responsable des ressources naturelles. Dans chaque pays de mise en oeuvre, l'ITIE est soutenue par une coalition composée de représentants du gouvernement, des entreprises et de la société civile oeuvrant ensemble.

# Annexe 1

## Présentation de la Guinée

### GÉOGRAPHIE ET RESSOURCES DE LA GUINÉE

La Guinée est située en Afrique de l'Ouest, elle est limitée au Nord par le Sénégal et la Guinée Bissau, à l'Est par le Mali, au Sud par la Côte d'Ivoire et le Libéria et à l'Ouest par l'Océan Atlantique. Elle a une population d'environ 11,45 millions d'habitants<sup>35</sup>. Les moins de 15 ans constituent plus de 40 % de la population et cette proportion sera une donnée constante dans la pyramide des âges pour les 15 ou 20 ans à venir<sup>36</sup>.

La Guinée appartient au groupe des « Pays les Moins Avancés » (PMA)<sup>37</sup>. Elle recèle beaucoup de ressources naturelles (forêts) et minières : or, diamant, fer, pétrole, manganèse, bauxite, dont elle est le premier exportateur au monde. Elle a aussi un réseau hydrologique très important et abrite les sources des grands cours d'eau (les fleuves du Niger, du Sénégal, de la Gambie, etc.) de la sous région d'où son nom « Château d'eau de l'Afrique de l'Ouest ».

Les quatre régions naturelles de la Guinée<sup>38</sup>

La Guinée est composée de 4 régions naturelles, de 7 régions administratives et la région spéciale de Conakry, 33 préfectures et 5 communes urbaines dans la capitale Conakry.

### BASSE GUINÉE

Située dans la partie ouest du pays, la Basse Guinée ou Guinée maritime est large de 150 km et s'étale le long de l'océan atlantique sur environ 300 km de côtes. Elle couvre près de 44 000 km<sup>2</sup>.

Elle est composée des deux régions administratives de Kindia et de Boké et est majoritairement peuplée de Soussous.

La région est arrosée par de nombreux cours d'eau issus des versants occidentaux des massifs du Fouta - Djallon. Ces cours d'eau drainent sur la côte de larges plaines rizicultivables, tandis qu'ils offrent d'importantes potentialités énergétiques plus en amont.

La proximité de l'océan atlantique favorise la pêche artisanale et l'aménagement de grands ports commerciaux et miniers (Conakry et Kamsar). La région recèle des richesses minières, notamment de minerais de bauxite.

---

35 Source : [www.gn.undp.org/content/guinea/fr/home/countryinfo.html](http://www.gn.undp.org/content/guinea/fr/home/countryinfo.html)

36 Source : [www.statistiques-mondiales.com/guinee.htm](http://www.statistiques-mondiales.com/guinee.htm)

37 PMA : constitués des pays ayant des revenus par habitant de 900\$ US par an.

38 Source : [www.guineeconakry.info/guinee/geographie/](http://www.guineeconakry.info/guinee/geographie/)

## MOYENNE GUINÉE

La Moyenne Guinée, au nord, a une frontière commune avec le Sénégal et est majoritairement peuplée par l'ethnie peul. Cette région révèle un paysage de montagnes et de hauts plateaux : le Fouta - Djalou. Elle est composée de deux régions administratives : Labé et Mamou.

Les nombreux cours d'eau qui y prennent leur source font de cette région le château d'eau d'Afrique de l'ouest. C'est une zone de pâturage, d'agrumes et de jardins potagers. De nos jours, la dégradation du milieu a poussé les éleveurs à étendre la transhumance jusqu'à la Basse Guinée (Boké, Boffa et Forécariah).

À cause de son relief montagneux et de l'ampleur de la dégradation de son écosystème, la Moyenne Guinée est la région la plus pauvre du point de vue agricole.

## HAUTE GUINÉE

La Haute-Guinée désigne la partie de la Guinée située à l'Est du Fouta-Djalou. C'est une région de hautes plaines, avec une végétation de savane arbustive. Cela correspond au bassin du haut-Niger. Elle est composée de deux régions administratives, celles de Kankan et de Faranah, et est peuplée majoritairement de malinkés.

La Haute Guinée n'a pas une agriculture prospère mais est une zone privilégiée de pêche fluviale à l'élevage. L'exploitation artisanale de l'or et du diamant est une activité traditionnelle des populations de cette région.

## GUINÉE FORESTIÈRE

La Guinée Forestière doit son nom à la forêt humide qui couvrait la majeure partie de son territoire. Elle correspond à la partie Sud du pays. Sa région administrative est celle de N'zérékoré.

La Guinée forestière est peuplée de Guerzés, Kissi, Toma qui sont parfois désignés collectivement sous l'expression "les forestiers". Dans la Préfecture de Beyla, ce sont toutefois les Malinkés qui sont majoritaires, comme en Haute-Guinée toute proche.

Voisine du Liberia, de la Sierra Leone et de la Côte d'Ivoire, la Guinée Forestière a vu beaucoup de réfugiés affluer de ces pays en conflits au cours des dernières décennies.

Cette région est le domaine des cultures vivrières et des cultures industrielles (café, thé, cacao, palmier à huile, hévéa, etc.). Ses potentialités économiques attirent une population nombreuse.

# Annexe 2

## Exemples de la prise en charge des enjeux locaux par les Collèges

### LES CONFLITS DE SAORO ET MOANA

#### Contexte

En 2011, deux grands conflits ont éclaté en Guinée Forestière : à Saoro, suite à l'expropriation des terres et plantations de plusieurs paysans du district par la société agroindustrielle - Société Guinéenne de Palmiers à Huile et d'Hévéa - SOGUIPAH -, et à Moana, entre agriculteurs et éleveurs suite aux relations tendues entre les deux parties et à l'abattage de boeufs.

Ces deux conflits ont mené au soulèvement des populations dans chacun des cantons, à la cristallisation des relations entre les populations (partisanes d'un camp ou d'un autre) et entre les populations et l'État.

Suite à ces deux conflits, la société civile s'est rendue compte que son intervention était nécessaire pour réguler les relations entre l'État et les communautés puisque l'État ne trouvait pas d'issue aux différentes crises.

#### L'intervention des organisations du Collège de la Guinée Forestière

##### **Une réflexion menée par un noyau d'acteurs en amont du Collège**

Suite à ces deux événements, le coordinateur national du PROJEG a convoqué une réunion avec un noyau d'OSC de la Guinée Forestière pour étudier une action allant dans le sens de la résolution des conflits et pour trouver une nouvelle stratégie. En effet, suite aux conflits ayant éclaté dans la région auparavant<sup>39</sup>, de nombreuses OSC avaient bénéficié, via le PROJEG, de formations sur la prévention et la gestion des conflits. Toutefois, ce vivier important de ressources humaines qualifiées n'avait eu qu'un faible impact sur les actions menées par les OSC.

Le noyau d'OSC présentes à la réunion avec le coordinateur national a alors décidé par consensus de convoquer un collège extraordinaire. L'objectif était d'informer toutes les OSC de la région qui participent au Collège de la volonté de former un bloc pour trouver des solutions aux deux crises. Pendant la session extraordinaire, les idées et propositions faites par le noyau ont été présentées aux membres et débattues. C'est à ce moment que l'appellation « Alliance » a été retenue. Les OSC ont adhéré en masse à l'Alliance : 83 organisations ont décidé de s'impliquer.

##### **L'organisation d'un collectif d'acteurs: l'"Alliance"**

Au regard du nombre élevé d'OSC membres de l'Alliance, un mode de fonctionnement a dû être élaboré. Le principe retenu était que lorsqu'une problématique ou un conflit se poseraient dans la région, les OSC membres ayant des compétences requises seraient chargées de mettre en oeuvre les actions en vue d'apaiser le conflit. Un comité de pilotage "ad hoc", c'est à dire provisoire, serait alors mis en place. Ses membres varieraient en fonction de la nature du conflit à prendre en charge. Le comité se retrouverait une fois par mois pour concevoir et préparer les projets relatifs aux conflits, et diffuser l'information auprès des OSC de l'Alliance.

<sup>39</sup> Conflit intercommunautaire entre les éleveurs et agriculteurs, Kpèlès et Koniankés, à N'zérékoré, Yomou, Lola, Beyla et Macenta en 2008 et en 2011 ; autres conflits fréquents entre Guerzès et Koniankés

Pour résoudre les conflits de Saoro et Moana, le comité de pilotage ad hoc mis en place pendant la session du Collège extraordinaire fut constitué de 5 membres du Collège, choisis en fonction de leur expérience en prévention et gestion de conflits, et de deux personnes ressources en appui. Les activités ont ainsi été définies et planifiées par cette équipe ad hoc.

### **De la restitution locale à un atelier national et au plaidoyer**

Après avoir mené son action, le comité de pilotage ad hoc a convoqué toutes les OSC de l'Alliance et invité l'administration, les élus locaux, les victimes, la SOGUIPAH, et les partenaires à venir assister à la restitution de l'action.

Les résultats ont également été présentés à Conakry sous forme de plaidoyer au niveau national lors d'un point de presse, puis l'expérience de l'Alliance a été partagée avec des OSC de tout le pays lors d'un atelier national à Kindia.

### **Des résultats concrets**

- ▶ L'enjeu local que représentent les cas de Saoro et Moana a pris une dimension nationale. La démarche de L'Alliance de la Guinée Forestière, via son Collège mis en réseau avec les OSC de la capitale, a eu un effet bien plus grand que celui qu'une OSC aurait eu seule, même formée en gestion de conflits.
- ▶ Le plaidoyer au niveau national a eu pour résultat la libération de 12 victimes emprisonnées sur 56 suite aux conflits.
- ▶ La restitution des résultats a suscité l'engouement au niveau national. Ceci a poussé l'Alliance à maintenir son existence et à aller plus loin, malgré des menaces de la part de certaines autorités de la région à l'encontre des responsables du projet.
- ▶ Des propositions d'actions sur le cas Saoro ont été formulées: des projets de documentation des cas de violations des droits de l'Homme survenues pendant le conflit, notamment sur la blessure par balle d'un citoyen, commise par les Forces de Défense et de Sécurité.
- ▶ L'affaire d'expropriation des terres des populations de Saoro par la SOGUIPAH a été portée devant la Cour de la Communauté Économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Le jugement est prévu courant 2016.

## LES MASSACRES DU 28 SEPTEMBRE 2009 À CONAKRY

### Contexte

En 2009, suite à l'annonce du chef de la junte au pouvoir, Dadis Camara, de sa candidature aux élections présidentielles, l'opposition a organisé une marche pacifique qui devait s'achever par un meeting dans un stade de Conakry. Le rassemblement de l'opposition a été réprimé par les forces de défense et de sécurité et s'est soldé par de nombreuses victimes (tueries, viols, pillages, tortures, arrestations de civils, etc.).

Cet évènement a eu des répercussions au niveau national, menaçant d'attiser les conflits ethniques (la majorité des victimes du 28 septembre provenait de la communauté peule).

Ainsi, suite aux massacres, de fausses rumeurs ont couru selon lesquelles la communauté Peule préparait des représailles à l'encontre des ressortissants de la Guinée Forestière résidant en Moyenne Guinée (la Guinée Forestière est la région d'origine de Moussa Dadis Camara, chef de la junte au pouvoir à l'époque).

Certaines familles entières ont fui la région de la Moyenne Guinée, d'autres se sont réfugiées dans les camps militaires craignant d'être agressées.

### L'intervention des organisations des Collèges

#### **Sensibilisation des acteurs par le PROJEG et convocation d'une session des Collèges**

Lors de la session du Collège Régional de la Moyenne Guinée d'octobre 2009, le Coordinateur national du PROJEG a fait une intervention au cours de laquelle il a sensibilisé les membres sur des risques d'affrontements si des mesures n'étaient pas prises.

Au regard de l'enjeu des évènements et des risques d'affrontements interethniques à l'échelle du pays, le Coordinateur régional de la zone spéciale de Conakry a convoqué un Collège auquel plus de 200 personnes, dont des OSC, des élus locaux et des représentants de l'administration ont été conviés pour discuter et analyser la situation.

En effet, le climat socio - politique était depuis lors tellement tendu qu'une analyse poussée était nécessaire afin de prendre des mesures réfléchies pour ne pas envenimer la situation.

L'objectif de la session était avant tout d'appeler les acteurs à l'apaisement, et de les amener à dépassionner les débats afin qu'une réflexion collective puisse être menée et des solutions soient proposées.

## S'organiser en consortium et définir un plan d'action

Les acteurs de tous les Collèges ont décidé de répondre à cette problématique par la mise en place de consortiums, dont les OSC "porteuses" ont été choisies sur la base de critères spécifiques selon les régions (être opérationnelle, avoir une expérience dans le domaine, etc.). Le consortium devait être composé d'OSC représentatives de toutes les localités de la région.

Avec l'appui du PROJEG, un plan d'action commun a été élaboré par tous les consortiums: mener des campagnes de sensibilisation et d'apaisement des conflits via la réalisation de banderoles sur lesquelles figuraient des messages de paix, affichées dans des zones de grande affluence (marchés, garages, carrefours, etc.).

Pour mettre en oeuvre ce plan d'action, des ateliers de conception de messages de paix ont été organisés avec l'implication d'une grande diversité d'acteurs (religieux, partis politiques, élus locaux, représentants de l'administration, chefs coutumiers, représentants des communautés, Forces de Défense et de Sécurité, communicateurs traditionnels, etc.).

## Des résultats concrets

L'implication d'un grand nombre de familles d'acteurs, à travers leurs leaders, a permis :

- ▶ De relayer les messages de paix auprès de toutes les catégories de la population.
- ▶ D'apaiser les tensions.

« La Guinée est une famille »

« La Guinée est une et indivisible »

« Sans la paix, pas de développement »

## LA CRISE DE FRIA

### Contexte

La ville de Fria, située en Basse Guinée, héberge une usine de bauxite depuis les années 60, qui a été reprise par la société RUSAL FRIGUIA en 2006. Depuis l'implantation de cette activité, la ville dépend de l'exploitation de ce minerai et la majorité de la population salariée est employée par l'usine.

En avril 2012, les ouvriers de RUSAL FRIGUIA ont déclenché une grève pour réclamer de meilleures conditions de vie. En réponse à cette grève, les responsables de RUSAL ont progressivement procédé à la fermeture de l'usine. Ceci a eu pour conséquence la mise au chômage de plus de 3 000 travailleurs, et la dégradation de la situation sociale, économique, sanitaire, etc. de Fria.

Depuis lors, l'État ne parvient pas à proposer de solutions de sortie de crise aux populations.

### L'intervention des OSC de Fria et du Collège de la Basse Guinée

#### **Une problématique amenée plusieurs fois au Collège**

Suite à l'intervention à plusieurs reprises d'un groupe d'OSC de Fria au Collège, et à l'appel lancé par le président du Conseil Préfectoral des Organisations de la Société Civile - structure ayant une certaine influence sur les organisations de la région -, l'ensemble des participants s'est senti concerné et a saisi l'importance de se mobiliser autour du problème.

C'est au début de l'année 2013 qu'ils ont ainsi décidé collectivement de consacrer au cours du Collège un point spécial à la crise de Fria en vue de construire une réflexion et de trouver des solutions.

#### **La rédaction d'une déclaration et le plaidoyer**

Parmi l'une des actions mises en oeuvre pour la cause de Fria, le Collège de la Basse Guinée a décidé de rédiger une déclaration.

##### ▶ Définir les objectifs de la Déclaration

Par la déclaration, le Collège de la Basse Guinée entendait attirer l'attention des pouvoirs publics sur la situation de Fria.

##### ▶ Choisir un comité de rédaction

Il a été décidé par consensus par les acteurs du Collège que le comité devait être composé prioritairement des représentants des OSC de Fria et de quelques autres personnes ressources disposant de compétences rédactionnelles.

##### ▶ Soumettre la déclaration au Collège pour amendement et validation

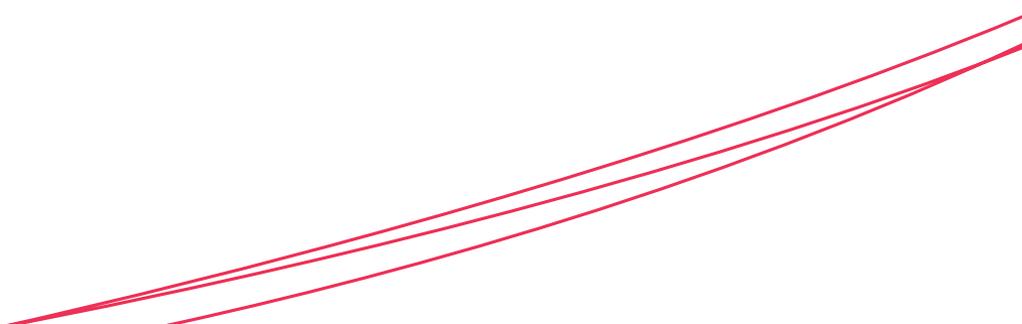
La déclaration a été soumise à une séance d'amendement et de validation. Il était important que les OSC aient un droit de regard sur le contenu de la déclaration afin qu'elle soit conforme au positionnement du collectif.

##### ▶ Diffuser la déclaration

Il a été décidé d'un commun accord que la déclaration devait être médiatisée. Afin d'alerter les pouvoirs publics, d'encourager ces derniers à agir en faveur des populations et de ne pas cantonner l'information au Collège et à la région, les acteurs ont décidé de diffuser cette déclaration via les radios, Internet ou encore la diaspora.

Parallèlement à cette déclaration, une OSC locale (ARSYF) s'est rendue à Conakry pour informer, obtenir le soutien des principales centrales syndicales et des plateformes nationales de la société civile, et construire avec elles une démarche de plaidoyer.

### **Des résultats concrets**

- ▶ Le plaidoyer mené par ARSYF a abouti à une journée de réflexion avec l'ensemble des acteurs et l'appui des services techniques déconcentrés de l'éducation et de la santé de Fria : un enjeu local est devenu une problématique nationale.
  - ▶ L'action a permis d'obtenir la suspension du paiement des frais de scolarité d'environ 6 000 enfants scolarisés dans des écoles privées. Les frais étant devenus trop élevés pour les parents licenciés par l'usine RUSAL.
- 



Graphisme : [adeline-marteil.fr](http://adeline-marteil.fr)

Crédit photo : Aide et Action

Imprimé en janvier 2017 par Primway - Tél. : 06 26 38 05 27



L'Education change le monde

