

La gestion des processus de sortie de crise en Afrique

au travers des exemples de la Guinée, de la Côte d'Ivoire, du Mali et de la Centrafrique

Par le général Bruno Clément-Bollée

Tout stratège sait que l'étude de l'engagement de forces sur un théâtre d'opérations doit intégrer aussi le temps où il faudra procéder à leur désengagement et la façon dont cela devra être réalisé. Le moment venu, cette phase délicate devra être articulée et coordonnée avec la gestion des grands piliers de la sortie de crise – réconciliation, démobilisation, restructuration – qui, dans le même temps, doivent être mis en place. Mais le même stratège sait aussi que le scénario idéal imaginé avant l'action militaire est rarement celui qui *in fine* se déroule. À de très rares exceptions près,¹ les troupes peinent toujours à sortir du théâtre des opérations. Les exemples foisonnent qui laissent à l'observateur une impression d'enlèvement et, plus globalement, le sentiment d'une gestion mal maîtrisée de la sortie de crise.

Faut-il en faire reproche au planificateur ? Les effets induits par le déclenchement de l'engagement sont par nature difficiles à apprécier à leur juste mesure avant l'action, réservant souvent des surprises qui contraignent à modifier sensiblement les décisions initiales, dont notamment celles prévues pour désengager les troupes. Mais chacun sait aussi que des lignes de force se retrouvent invariablement lors de toute sortie de crise. Le planificateur doit savoir les intégrer par anticipation pour mieux préparer et ajuster le désengagement de ses forces. Ce n'est pas toujours le cas, souvent par méconnaissance de ces invariables.

Aussi, comprendre la gestion des sorties de crises passées et les mécanismes déclenchés pour leur mise en œuvre est un exercice salutaire qui ne peut qu'aider à mieux orienter ceux qui ont la lourde charge de concevoir la stratégie des engagements futurs. C'est une question importante en ces temps incertains, surprenants et dangereux. Les experts d'une France fidèle à sa vocation de rayonnement et d'interventions extérieures, déjà lourdement engagée dans des crises particulièrement complexes, y ont intérêt à plus d'un titre.

¹ À cet égard, parmi toutes les opérations françaises en Afrique de ces vingt dernières années, une seule a été exécutée en respectant strictement les critères imposés par la France au commanditaire de l'action (l'ONU), conditions non négociables de son déclenchement, dont le moment et la façon de s'extraire du théâtre. En effet, lors de l'opération Artémis dans la partie orientale du Congo Démocratique (Ituri) (intervention "habillée" en opération européenne au sein de laquelle la France fournissait 80% de l'effectif total quand 17 autres nations se répartissaient les 20% restant), les trois conditions de l'engagement – volume de force déployée (2000), durée d'engagement (quatre mois), espace de déploiement (la région de Bunia) – ont été intégralement respectées.

Dans ce cadre, l'analyse fine de deux cas récents de sortie de crise plutôt réussie, la Guinée et la Côte d'Ivoire, comparée à l'étude attentive de l'évolution de la situation en cours au Mali et en République de Centrafrique peut nous éclairer. Ces exemples sont intéressants pour le sujet qui nous occupe car ils permettent notamment de mettre en perspective le moment opportun mais délicat où, alors que toutes les parties déclarent s'accorder pour aller vers la paix, se pose la question très attendue du désengagement des troupes qu'il faut gérer en harmonie avec l'évolution de la situation de sortie de crise. Il s'agit alors d'éviter toute précipitation de nature à favoriser une reprise de la crise, sans se complaire dans une attente excessive qui pourrait inciter les autorités locales à fuir leurs responsabilités.

Généralités sur les sorties de crise en Afrique

Lors des sorties de crise, les pays concernés se retrouvent invariablement confrontés aux mêmes questions sécuritaires à résoudre : réconciliation, démobilisation, reconstruction. En effet, le temps de la paix venu, il s'agit toujours de réconcilier des troupes, des populations, des partis, des individus... qui se sont affrontés, souvent de façon très violente durant la crise. Il faut aussi inévitablement reclasser les effectifs multipliés de combattants enrôlés par chaque camp, qui a obstinément cherché à obtenir l'avantage numérique au moment de l'affrontement. Et il faut évidemment reconstruire, restructurer, rebâtir les outils sécuritaires nationaux qui ont le plus souvent été lourdement affectés durant la trop longue période où l'anarchie seule était la règle.

L'obligation de devoir traiter immédiatement, simultanément et en coordination ces trois questions interdépendantes surajoute encore de la difficulté à la complexité d'une situation initiale déjà bien difficile à résoudre. Plus encore, la réconciliation autant que la démobilisation ou la reconstruction nécessitent de prendre le temps d'une analyse profonde et complète pour concevoir une stratégie à la mesure de la question à résoudre, car il s'agit de tout rebâtir. Mais ce délai nécessaire et incompressible de plusieurs mois qu'exigent, pour chaque pilier, l'établissement de la structure gestionnaire et l'élaboration de la conception de la stratégie utilisée se heurte à l'impatience de populations rudement éprouvées qui se désespèrent chaque jour un peu plus de l'absence du moindre signe concret de changement. Des résultats visibles sont attendus, des premières mesures sont réclamées, de nature à rassurer et à montrer que le mouvement vers une paix effective est enclenché. Quand rien ne bouge, le citoyen perd rapidement patience et demande des comptes, ce qui ne facilite pas une gestion déjà singulièrement complexe à assumer.

De même, les acteurs internationaux, Nations Unies, PNUD, Banque Mondiale, Banque Africaine de Développement, Union Européenne, bilatéraux..., représentants de ce qui est improprement appelé la “communauté internationale”, trépignent, impatients de pouvoir imposer leurs solutions, schémas et programmes génériques, dogmatiques et immuables, généralement pré-pensés loin du théâtre à gérer et donc trop souvent inadaptés car déconnectés de toute réalité locale. Remarquée lors de toutes les sorties de crise, cette pression pesante de la part de partenaires dont la présence est pour autant indispensable et

donc forcément aussi la bienvenue, constitue une contrainte supplémentaire qu’il convient d’apprécier à sa juste mesure, et d’intégrer.

Enfin, le moment lui-même où il faut enclencher la sortie de crise est difficile à déterminer avec précision. C’est bien sûr la situation qui le conditionne et finit par l’imposer. Mais chacun ressent le besoin de recouvrer la paix aussi tôt que possible et cherche à provoquer le bon moment qui permettra de déclarer la sortie de crise enclenchée (arrêt des combats, accord entre belligérants, paix effective retrouvée...). Au final, il y a toujours un événement fondateur qui donne le signal de la sortie de crise (une élection présidentielle, la signature d’un accord de paix...) et amène l’arrivée d’une personnalité providentielle, symbole du nouveau départ. La tentation est grande de calquer le départ des troupes extérieures déjà évoqué sur ce moment, mais il n’est pas toujours le bon. L’impatience partagée par tous les acteurs, mêlée à l’inexpérience voire parfois l’incompétence même de nouvelles équipes en charge, participent de la précipitation générale et du grand désordre parfois observés, hélas souvent de nature à faire replonger dans la crise plutôt qu’aider à en sortir. Et certains acteurs de la communauté internationale en profitent pour tenter d’imposer à l’autorité nationale leurs solutions “clé en main”, provoquant au mieux des grincements de dents, au pire une incompréhension, un blocage des affaires à traiter et pour finir l’immobilisme en ce qui concerne la gestion des sorties de crise.

La gestion des sorties de crise en Afrique

Dans le cadre ainsi dressé, pour aider les pays partenaires concernés à résoudre ces problèmes complexes, la gestion de sorties de crise récentes a permis de mettre au point une méthode particulière dont une des caractéristiques tient au fait qu’elle nécessite une adaptation à chaque cas, toujours particulier. Elle réclame aussi de la part du bénéficiaire d’en bien comprendre l’esprit, mais surtout une volonté politique inébranlable de l’adopter et de se l’approprier. Les résultats obtenus dans les pays en sortie de crise où cette méthode a été récemment appliquée ou est en cours d’application montrent la pertinence de l’approche tout comme ils en soulignent aussi les limites. En effet, elle nécessite que certaines conditions soient remplies avant que ne démarre la gestion de sortie de crise au risque de tout faire échouer, pire, de contribuer à un retour de la confrontation.

En premier lieu, la sortie de crise doit être considérée comme une affaire nationale dont les autorités doivent s’emparer. Bien sûr, la participation de la communauté internationale en termes d’appui technique et financier, indispensable, est ardemment souhaitée, mais pour accompagner une solution nationale et non imposer des schémas venus d’ailleurs. Aussi, il convient de mettre en place dès que possible au plus haut niveau de l’État (Présidence de la République) la structure qui assure à son chef de pouvoir conserver la maîtrise pleine, entière et permanente de la gestion de la sortie de crise, tout en permettant la mise en confiance des partenaires internationaux de tous ordres dont l’indispensable collaboration est attendue.

Pour cela, et compte tenu de la dimension interministérielle de la question à résoudre, une Haute Autorité pour la “Sécurité” (HAS) doit être rapidement nommée au

sein de la Présidence, experte indiscutable du domaine. Elle aura la charge de veiller à ce que les directives et orientations données par l’autorité de l’État en matière sécuritaire soient scrupuleusement respectées et devra s’assurer que les trois piliers de la sortie de crise dans son volet sécuritaire – réconciliation, démobilisation (DDR), restructuration (RSS) – soient pris en compte au niveau adéquat et coordonnés de façon efficiente. De même, un haut responsable à la compétence reconnue doit également être nommé à la tête de chacun des piliers. Ces trois personnalités doivent dépendre directement de la Présidence par le biais de la HAS, en charge de coordonner leur action respective. En adoptant cette architecture, le chef de l’État se met en capacité de conserver la maîtrise du processus de sortie de crise et d’évaluer à tout moment la situation pour prendre les décisions de son niveau qui s’imposent le cas échéant.

Au-delà de la structure en mesure d’assumer l’obligation du traitement immédiat, simultané et coordonné des trois questions interdépendantes de réconciliation, démobilisation (DDR) et restructuration (RSS), il convient aussi et parallèlement de porter réponse à l’infamale et paradoxale équation déjà décrite des deux temps de l’action. D’une part, il faut bâtir le projet sur de solides fondations, et cela exige un délai incompressible de plusieurs mois pour mettre en place la structure de chaque pilier en mesure de concevoir la stratégie, puis d’en assurer la mise en œuvre et la conduite. D’autre part, il y a nécessité de montrer des résultats rapides, visibles et concrets pour répondre à l’impatience de populations éprouvées et inquiètes et rassurer les acteurs de la communauté internationale quant à la volonté des autorités d’agir concrètement pour retrouver la paix et la stabilité.

Il s’agit donc de convaincre rapidement de la réelle volonté et de la sincérité des autorités nationales de sortir de la crise, tout en prenant le temps de reconstruire solidement pour éviter de tomber dans le piège de la précipitation. La méthode proposée consiste alors à enclencher, dès que possible et simultanément, une double dynamique différenciée dans sa dualité par le rythme d’application sur le terrain.

Enclencher une double dynamique

Aussi, il faut initier immédiatement une dynamique de long terme, correspondant à la profonde restructuration à mener pour chacun des piliers de la sortie de crise. Agir ainsi, c’est se donner le temps nécessaire d’une réflexion de fond pour mieux garantir que l’édifice à reconstruire va reposer sur des bases solides.

Concrètement, il s’agit pour la réconciliation du processus de Commission “Vérité, Justice et Réconciliation”, pour la démobilisation du processus de Désarmement, Démobilisation, Réintégration (DDR), et pour la restructuration des forces de sécurité et de défense du processus de Réforme du Secteur de la Sécurité (RSS). Ce dernier cas inclut notamment la réflexion stratégique de type “Livre Blanc” concernant tous les acteurs du domaine traité (forces armées, police, gendarmerie et protection civile), auxquels il faut associer les secteurs de la Justice et des Finances.

Parallèlement, il s’agit dans le même temps de calmer les impatients en donnant tout de suite des signes visibles et concrets de démarrage du chantier des grands enjeux

sécuritaires. Aussi, une politique d’actions de court terme doit être enclenchée au même moment. Ces actions sont concrètes, de dimension modeste, et entreprises immédiatement d’autant qu’elles nécessitent peu de moyens. Elles doivent surtout être visibles et leur utilité n’échappe à personne. Elles aident la population mais aussi les acteurs extérieurs à comprendre très vite que le pays est en marche, que la crise est derrière elle, contribuant ainsi à répondre aux potentiels détracteurs toujours prêts à dénoncer l’immobilisme de l’État et l’absence de résultat à faire valoir.

Une politique d’actions immédiates pour chaque pilier de la sortie de crise

En matière de réconciliation, il s’agit de projets modestes de réhabilitation d’infrastructures utilitaires (dispensaires, écoles, maternités, puits...), de courte durée (une semaine) et idéalement répartis sur tout le pays. Ils sont réalisés par des détachements légers travaillant en partenariat avec les populations des villages bénéficiaires et composés de militaires des forces Armées, ex-miliciens... issus des différentes factions à réconcilier. Chaque action est fortement médiatisée pour assurer sa visibilité auprès de la population. Adaptées au contexte de chaque pays, elles peuvent rapidement être mises au point pour exécution immédiate, d’autant que leur coût est insignifiant.

Pour le DDR, il s’agit de repérer les ex-combattants volontaires pour un retour immédiat à la vie civile et de les réinsérer en les orientant sur une activité économique locale de type “micro-projet” (maquis, boulangerie de quartier, atelier de mécanique, micro-projet d’élevage ou agricole...). Les projets souhaités demandent généralement une formation courte avec un accompagnement en financement et en équipement, et un suivi dans le temps. Au-delà du nombre de réintégrés, c’est le symbole de la volonté affichée de l’État d’enclencher sans tarder le processus DDR qui est visé. Les ex-combattants concernés dans ce cas sont tous ceux qui veulent rentrer au village le plus vite possible mais ne déclarent leur volontariat qu’au moment où l’État est en mesure de leur faire une proposition concrète et crédible en matière de réintégration. D’expérience, ils sont beaucoup plus nombreux qu’il n’y paraît de prime abord, surtout si un travail de sensibilisation et de mise en confiance a été réalisé.

En revanche, il faut se garder des fausses bonnes solutions rapides qui consistent par exemple à réintégrer des ex-combattants au sein des forces nationales à restructurer. Inévitablement cela plombe les solutions que recommanderont le temps venu les conclusions de la RSS, provoquant des sureffectifs inutiles et onéreux, potentiellement dangereux et difficilement maîtrisables. De même, la politique consistant à occuper les ex-combattants en les utilisant pour de grands travaux ponctuels d’intérêts collectifs (campagne de nettoyage des villes, travaux d’assainissements...) est à éviter si elle n’est pas immédiatement suivie d’une solution pérenne et individuelle pour chacun des ex-combattants concernés. Dans le cas contraire, les frustrations engendrées et la désespérance ressentie peuvent se traduire par des réactions violentes, à la mesure de la déception provoquée. La situation peut alors vite devenir ingérable.

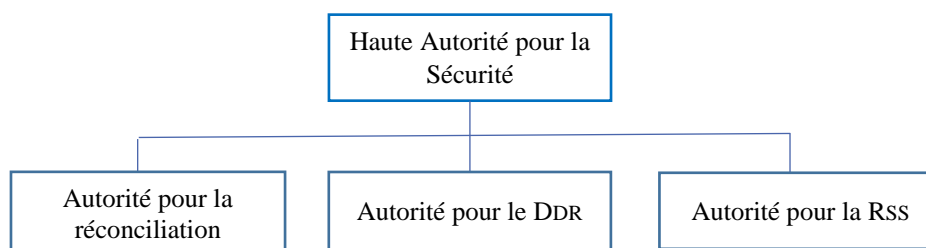
Dans le domaine de la restructuration des forces armées, il s’agit là encore de montrer que le mouvement est lancé. Au plan individuel, rien n’empêche de commencer à

former les spécialistes dont tout outil de sécurité et de défense a besoin. Quelles que soient les conclusions de la réflexion stratégique enclenchée en parallèle, il va de soi que les forces armées ne pourront se passer de conducteurs, de mécaniciens, de logisticiens, d’opérateurs radio, d’infirmiers... La formation technique individuelle peut démarrer dès que possible dans ces spécialités. Au plan collectif, il peut être proposé d’entamer la formation d’un bataillon type “maintien de la paix”, conforme aux standards ONU. Cela n’engage à rien quant à son éventuel engagement qui, le moment venu, reste de nature politique et relève bien des seules autorités nationales. Mais en termes de formation, l’idée d’occuper l’effectif d’un bataillon avec un projet collectif à l’utilité universellement reconnue mérite attention. Pour la police ou la gendarmerie, le même schéma peut être suivi avec la formation d’une Unité de police de maintien de l’ordre, entité toujours intéressante quand il s’agira d’encadrer de façon convenable un événement particulier, national ou international.

Au total, cette démarche de double dynamique présente l’avantage de pouvoir afficher rapidement un bilan concret, tout en évitant la précipitation, tant pour la réconciliation, que la démobilisation ou la restructuration. Au passage et au moins dans le domaine des trois piliers de la sortie de crise, elle permet à l’autorité nationale de faire valoir un résultat réel et concret, même s’il reste modeste, pour le fameux bilan des cents jours tant attendu des nombreux observateurs.

Structurer l’outil de gestion de sortie de crise

Le schéma ci-dessous présente l’organisation architecturale à mettre en place pour assurer, au plus haut niveau de l’État, la maîtrise de la conception, de la mise en œuvre, de la coordination et de la conduite du processus de sortie de crise. Placée au niveau de la Présidence de la République, la structure est composée de personnalités de confiance maîtrisant bien les domaines liés aux trois piliers de la sortie de crise.



En premier lieu, il convient de trouver la personnalité nationale en mesure d’assurer la charge de Haute Autorité Sécurité pour la coordination (HAS). Subordonnée directement au Président de la République, qu’elle conseille en matière sécuritaire et à qui elle rapporte, la HAS garantit que les orientations et les décisions prises par celui-ci pour ce qui concerne la sortie de crise sont rigoureusement appliquées. Elle est chargée de son pilotage global et s’assure au plus haut niveau de la coordination inter-piliers des actions menées de réconciliation, de DDR et de RSS. Elle conduit le dialogue et la coordination avec tous les grands partenaires du pays, nationaux et internationaux, agissant en vue de la sortie de crise.

De même pour chaque pilier du processus, une autorité doit être désignée, elle aussi subordonnée au Président de la République mais par le biais de la HAS. Ainsi, l’Autorité pour la réconciliation (AR) participe à la conception de la stratégie nationale de réconciliation décidée par le Président de la République, qu’elle est chargée de mettre en œuvre et de conduire au niveau national. Elle coordonne l’engagement de tous les partenaires nationaux et internationaux du pays œuvrant dans le domaine de la réconciliation. Pour ce qui concerne la dynamique de long terme, elle s’assure que le mécanisme mis en place prenne bien en compte toutes les dimensions et tous les acteurs concernés par la réconciliation qu’elle pilote. De même, elle met en place les instruments de mesure qui permette une évaluation réelle et permanente de la situation “réconciliation” sur le terrain. Enfin, elle propose les orientations nouvelles et décisions qui s’imposent au fil du temps le cas échéant. Pour ce qui concerne la dynamique de court terme, elle conçoit des outils spécifiques et met en œuvre une politique d’actions simples et modestes qui permettent de rendre rapidement visibles et concrets des premiers résultats en matière de réconciliation. Elle en assure le rayonnement et la communication.

L’Autorité pour le DDR (ADDR) et l’Autorité pour la RSS (ARSS) assument dans leur domaine respectif la même charge que l’AR, tant en dynamique de court que de long terme. Toutefois, pour cette dernière, l’ADDR s’assure que toutes les dimensions du DDR soient effectivement prises en compte, notamment pour ce qui concerne la resocialisation des ex-combattants, la réinsertion économique, la réintégration communautaire et la cohésion sociale. Elle élabore les modes opératoires qui permettent de décliner la stratégie générale de DDR. Elle met en place avec les partenaires nationaux et internationaux le cadre de coordination pour permettre la synergie des efforts et assurer l’efficacité de l’engagement de chacun. Elle établit les partenariats et les conventions qui assurent la mobilisation des ressources techniques et financières nécessaires à sa mission, à la mise en œuvre des activités de DDR, et au suivi et à la pérennisation des actions entreprises.

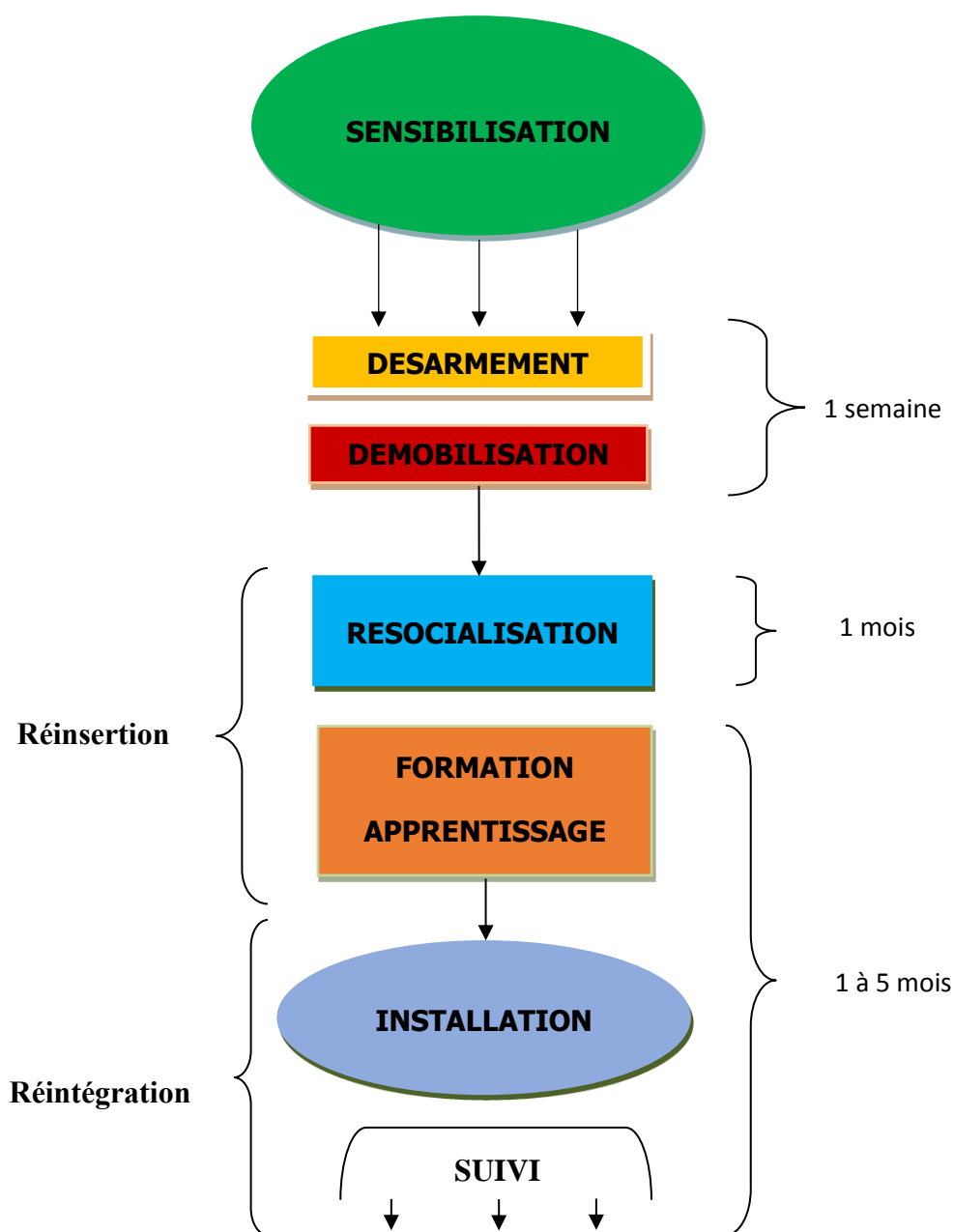
De même, l’ARSS, pour ce qui concerne la dynamique de long terme, s’assure que toutes les dimensions de la RSS soient effectivement prises en compte, notamment pour ce qui concerne la restructuration interne de chacun des grands acteurs de la défense et de la sécurité (forces armées, police gendarmerie, protection civile), puis la coordination inter-acteurs. De ce fait, elle s’assure d’une parfaite concertation avec le ministère de la Défense, tout comme avec le ministère de l’Intérieur. De même, elle établit les liens à assurer avec les autres corps concernés par la RSS, notamment la Justice et les Finances, pour s’assurer que le caractère global du processus soit effectivement pris en compte. Elle met en place le cadre de réflexion stratégique qui permet de garantir la restructuration d’un outil de sécurité et de défense cohérent, coordonné et correspondant au réel besoin du pays en matière de protection de ses intérêts face aux menaces auxquelles elle est confrontée.

La spécificité du processus de DDR des ex-combattants

Au sein de la sortie de crise, le processus de DDR des ex-combattants impose une attention particulière. Il participe de la réconciliation et conditionne directement la résolution de la RSS. Impossible de mener à bien celle-ci sans avoir trouvé réponse à la

question de la réintégration des ex-combattants en sureffectif qui ne pourront trouver place dans l’outil de sécurité et de défense futur. D’une redoutable complexité, le DDR s’effectue dans un contexte sécuritaire délicat et nécessite l’implication d’un nombre très important d’acteurs, nationaux et internationaux, dont il faut coordonner l’engagement de façon efficace.

Le défi, colossal, consiste à assurer à chaque ex-combattant une réintégration socio-professionnelle durable. Le processus comprend des phases successives qui s’enchaînent l’une après l’autre, commençant par la sensibilisation et s’achevant par la réintégration de l’ex-combattant dans sa communauté d’accueil. Entre ces deux phases, le désarmement, la démobilisation, la resocialisation et la formation professionnelle doivent s’intégrer, comme le montre le schéma ci-dessous.



En ce qui concerne la réintégration sociale, une phase de resocialisation doit être introduite, menée en système d'internat, et placée avant la phase de formation professionnelle. Sa nécessité part du principe qu'au-delà de la dimension économique à prendre en considération et visant à fournir à l'ex-combattant une activité génératrice de revenus, il s'agit aussi de tenir compte de la dimension psychologique et sociale, en permettant à l'ex-combattant de réfléchir à son comportement pendant la crise et en le préparant à son retour au sein de la société civile.

Quand le processus DDR est bien mené, il a un impact notablement positif sur la cohésion sociale et la réconciliation. La phase de resocialisation, en particulier, produit un effet spectaculaire sur le comportement de l'ex-combattant en provoquant chez lui une prise de conscience. De ce fait, elle facilite aussi sensiblement sa réintégration sociale au sein des communautés d'accueil.

Mais cela ne suffit pas. Il faut aussi préparer les futures communautés d'accueil au retour de cette population égarée et encore fragile qui cherche à se réinsérer. D'abord, un travail de sensibilisation doit être effectué avec de fréquentes missions dépêchées sur le terrain. Puis, des chantiers d'intérêt communautaire réalisés au profit des communautés d'accueil, le plus souvent par l'ex-combattant lui-même, doivent accompagner la phase d'installation. Au total, c'est bien tout ce travail de réhabilitation communautaire et de cohésion sociale qui contribuera de façon importante à la durabilité de la réintégration de l'ex-combattant au sein du tissu social du pays.

La formation professionnelle est le deuxième volet de la réintégration. Il s'agit de procurer à chacun une activité génératrice de revenus lui permettant la prise en charge de sa famille. À cet égard, une prise de conscience s'impose à propos de ce qu'il est convenu d'appeler le secteur de l'informel. Il s'agit en clair des petits métiers d'auto-emploi exercés souvent sur le trottoir, procurant de quoi vivre au quotidien et qui confinent ceux qui les pratiquent dans un état quasi permanent de précarité. Chacun sait que l'essentiel de l'activité économique en Afrique relève de ces métiers de l'informel (taux moyen proche de 90% sur le continent). Compte tenu du nombre généralement important d'ex-combattants à réintégrer, il paraît naturel de s'appuyer sur cette réalité en termes d'activité à proposer, d'autant que ce choix attire naturellement beaucoup d'entre eux. Pour autant, il convient aussi de sécuriser cette piste de l'informel tant on sait la précarité des emplois parfois proche de la “débrouille” sur lesquels il débouche, avec risque de basculement dans la misère au moindre accroc. Comme cela est précisé plus loin, des solutions existent pour sécuriser ces activités d'auto-emploi.

Pour l'État, le DDR peut aussi être l'occasion de créer de nouveaux outils utiles au pays. Il en est ainsi de la réintégration d'ex-combattants dans le domaine de la protection civile pour former un corps de pompiers civils. Dans le même esprit, des brigades de salubrité publique peuvent aussi être mises sur pied. La protection de l'environnement peut également inspirer avec la création d'Unités de Valorisation de Déchets, en charge de la collecte et de la transformation des déchets plastiques, activité économique viable si elle est correctement gérée.

Au total, le processus DDR a pour but de neutraliser le potentiel de violence que représentent des milliers d'ex-combattants armés et livrés à eux-mêmes sur l'ensemble du pays. Il faut arriver dès que possible, sans précipitation, à rendre le traitement de cette question irréversible pour que l'État puisse alors consacrer l'essentiel de ses ressources au développement du pays.

La question du financement de la sortie de crise

Le financement de la sortie de crise est à trouver auprès des bailleurs. Dans ce cadre, la Banque Mondiale, l'Union Européenne, la mission locale des Nations Unies, la Banque Africaine de Développement, et les partenaires bilatéraux seront sollicités. C'est le rôle de l'État de mobiliser les ressources financières, dont en partie les siennes, qui permettront de couvrir les besoins de la sortie de crise. Outre le principe du financement global à acquérir, se pose aussi la question du financement effectif des actions de court terme, visibles et concrètes, à déclencher rapidement tant dans le domaine de la réconciliation que du DDR et de la RSS. Elles sont importantes car, comme déjà précisé, destinées à convaincre la population mais aussi les partenaires financiers de la volonté de l'État d'engager sérieusement le processus de sortie de crise. Sans ces premiers financements, dont la disponibilité doit être immédiate, pas de démarrage possible de la moindre action.

Si l'État ne peut assurer ces financements initiaux sur ses propres ressources, seul un plan solide et sérieux, tant au niveau global de la gestion de sortie de crise que de chacun des piliers qui la constitue, peut être de nature à mettre en confiance les bailleurs. C'est à l'État de le présenter aux partenaires et de le défendre pour convaincre de sa pertinence. Mais le cas idéal est celui qui voit l'État assurer lui-même ces financements initiaux, car outre la possibilité d'un démarrage immédiat des premières actions, c'est un signe concret et sérieux donné à tous de la volonté nationale de sortir de la crise.

Au total, cette méthode de gestion de sortie de crise, qui se veut souple dans son application pour être adaptée à la situation particulière de chaque potentiel bénéficiaire, a pu être élaborée au fil d'expériences concrètes intervenues ces dernières années. Plusieurs pays africains l'ont globalement appliqué, avec plus ou moins de réussite. L'examen de ces cas permet de mettre en lumière les avantages comme les limites de cette approche.

Sorties de crise réussies en Côte d'Ivoire et en Guinée

Pour ces deux pays, la gestion de la sortie de crise, dans sa dimension sécuritaire, présente des points de similitude qu'il est intéressant de relever dans la mesure où ils expliquent en partie les succès notables rencontrés.

Un réel consensus pour aller vers la paix

Le contexte général en Guinée et en Côte d'Ivoire, tout d'abord, est caractérisé par une situation initiale de chaos et de fragilité à l'échelle du pays tout entier et non d'une seule partie de celui-ci. L'insécurité et l'anarchie règnent partout et, dans les deux cas, le sentiment d'une profonde exaspération face à une telle situation est partagé par toutes les

populations. Le pays veut sortir de la crise. De même, l'élection présidentielle, événement politique, est en Guinée comme en Côte d'Ivoire l'élément déclencheur du début de sortie de crise. La Guinée rompt avec près de cinquante-deux ans de dictature militaire, dont deux dernières années catastrophiques d'anarchie quasi-totale, où le pays est mis sous la coupe d'aventuriers et autres militaires égarés autant incompetents qu'irresponsables. Tout est détruit, les militaires sont partout, semant la peur au sein de la population, notamment dans la capitale. En Côte d'Ivoire, après six mois de crise post-électorale, la situation sécuritaire est aux mains des *Comzones* qui ont reproduit à l'échelle du pays tout entier le système de terreur et de pillage mis au point durant la crise dans leurs fiefs du nord. Là encore, l'anarchie règne en maître. Mais dans les deux cas, il est noté le souhait partagé par tous les acteurs de vraiment vouloir la paix. Une situation de stabilité s'est installée, certes fragile mais propice à l'action.

L'appropriation de la gestion de sortie de crise

La deuxième caractéristique commune aux deux cas est sans conteste la volonté de s'emparer de la gestion des affaires sécuritaires pour sortir de la crise. L'appropriation passe par une sorte de bras de fer non avoué mais fortement ressenti entre l'autorité du pays et la communauté internationale symbolisée notamment, mais pas seulement, par la mission locale des Nations Unies. Cette dernière, exaspérée par toutes les vaines tentatives passées de régler la crise, cherche à imposer ses méthodes, son agenda, ses experts... Mais l'autorité politique du pays fait comprendre que la gestion de la sortie de crise est une affaire nationale et qu'il ne peut être question de la confier à un tiers. Parallèlement, ce discours est accompagné aussi par le souhait de voir la communauté internationale présente dans un rôle d'accompagnement et non plus d'imposition des modalités de la sortie de crise. En Côte d'Ivoire notamment, le discours est entendu, mais pas sans mal. De fait, il est constaté une centralisation de la gestion de sortie de crise au niveau de la Présidence, avec des personnalités nationales en charge qui dépendent directement de celle-ci. La méthodologie pour la gestion de sortie de crise est décidée au plan national et imposée avec pédagogie aux incontournables partenaires. Et au final l'objectif est atteint, la communauté internationale accompagne plus qu'elle n'impose. En Guinée, le consensus est difficile à établir, et chacun sait les conséquences du long bras de fer engagé avec certains partenaires, soumettant une aide et des moyens déterminants pour le pays à des décisions à prendre de niveau national et de nature politique.

Une forte volonté politique de sortir de la crise

La très forte volonté présidentielle de sortir de la crise est révélée dans un cas comme dans l'autre par la décision d'engager des financements nationaux pour démarrer les programmes, de DDR notamment. Constatant les hésitations et autres tergiversations de la communauté internationale à s'engager financièrement sur les grands programmes de sortie de crise, le pays décide de financer lui-même les premières actions. C'est une décision essentielle, car sans ces premiers financements, pas de démarrage possible du processus. De plus, ce geste national participe de la nécessaire mise en confiance des bailleurs internationaux qui peuvent constater par ce geste concret de la volonté du pays de

sortir de la crise. Ainsi en Guinée, le projet des Unités de protection civile de proximité, permettant d’amorcer le reclassement de 4000 militaires non-immatriculés, peut être lancé grâce aux financements nationaux, avant que l’UE ne s’y intéresse une fois le projet sur les rails. Il en est de même pour le DDR en Côte d’Ivoire qui ne démarre que grâce à l’engagement national, effort soutenu d’ailleurs tout au long du programme, même si dès la deuxième année du processus, les partenaires financiers du pays, mis en confiance par les premiers résultats engrangés, finissent par se joindre à l’effort ivoirien.

Le choix d’une méthodologie éprouvée

Dans les deux cas, la résolution de la sortie de crise est considérée dans ses trois dimensions, réconciliation, démobilisation (DDR), restructuration (RSS). Des entités sont créées pour la prise en charge de chaque pilier, armées par de solides équipes. La coordination inter-piliers, essentielle, se fait au niveau de la Présidence au sein d’une structure créée pour l’occasion. La communauté internationale est étroitement associée à la gestion des affaires, mais bien pour accompagner un processus national mené par l’autorité locale et non pour imposer son unique point de vue.

La planification sérieuse et complète du processus dans ses trois composantes est une autre caractéristique commune aux deux cas. En Côte d’Ivoire, notamment, elle fixe une limite temporelle au DDR, ce qui aide à la décision des partenaires d’y participer. La perspective de pouvoir pour une fois borner leur engagement dans le temps contribue à les mettre en confiance, car cela rompt avec l’habitude de participer à des processus interminables et coûteux. De même, la coordination des piliers de la sortie de crise fait l’objet d’un consensus général grâce aux mécanismes mis en place qui associent tous les partenaires, nationaux et internationaux, techniques et financiers.

Dans les deux cas, une politique de double dynamique appliquée au niveau de la gestion de chacun des piliers de la sortie de crise permet d’afficher un démarrage très rapide des actions concrètes de terrain. En Guinée notamment, la dynamique de court terme pour ce qui concerne la RSS permet la formation de nombreux techniciens indispensables au fonctionnement du futur outil de sécurité et de défense, quelles que soient les décisions prises plus tard en la matière. De même, il est décidé de former un bataillon pour les opérations de maintien de la paix (OMP), projet collectif d’ambition qui concentre les énergies. Dans le même temps, les autorités compétentes, sans être perturbées, procèdent aux longues réflexions de type Livre Blanc, préalable nécessaire à la prise des bonnes décisions, réalistes et réfléchies, pour élaborer en cohérence le futur outil de sécurité et de défense national. Ainsi, les éternels impatients et autres détracteurs toujours prompts à dénoncer l’immobilisme de l’État en matière d’actions concrètes et visibles en sont pour leur frais.

Une étroite coordination entre partenaires

Si l’établissement des règles du jeu n’a pas toujours été facile à obtenir, en revanche, une fois les modes d’action compris et acceptés par tous, une étroite coordination, confiante et sereine, a été un des facteurs déterminants du succès du processus. C’est particulièrement vrai dans le cas du DDR en Côte d’Ivoire, avec la mise en place d’un cadre

de coordination ambitieux que chacun s’est attaché à suivre strictement après qu’un consensus ait été trouvé sur les modes d’action utilisés pour gérer les grands programmes de sortie de crise. Dans une moindre mesure, cela a été aussi le cas en Guinée pour la RSS.

Des initiatives audacieuses

L’appropriation déjà citée permet aux gestionnaires du processus de se départir des solutions pré-pensées et dogmatiques habituellement imposées par les experts internationaux et de proposer des modes d’action nouveaux et adaptés à la situation locale. Il en est ainsi de la phase de resocialisation introduite dans le processus DDR ivoirien comme déjà précisé. Il s’agit d’une idée reprise d’un programme mené à Madagascar il y a quelques années par l’auteur de ces lignes et adaptée à la situation de Côte d’Ivoire. Considérant qu’une formation professionnelle, seule, serait insuffisante pour une réintégration durable des ex-combattants, il est décidé de faire effort aussi sur la réintégration sociale. À cette fin, une étape nouvelle est insérée dans le parcours de réintégration de l’ex-combattant, la resocialisation. Exécutée en coopération et coordination avec de nombreux partenaires nationaux et internationaux, elle produit un effet spectaculaire sur l’ex-combattant et participe notablement au succès du processus. Chacun s’en est réjoui une fois le programme exécuté, mais que de prudence observée pourtant chez certains partenaires lors de la présentation de l’initiative ! L’ONU, convaincue aujourd’hui de son efficacité, réfléchit à l’introduire dans les futurs processus de DDR.

Des solutions originales et utiles

La Guinée et la Côte d’Ivoire ont su profiter de la sortie de crise pour créer, à partir des sureffectifs dus aux nombreux combattants de tous bords recrutés pendant la crise, des outils nouveaux et utiles à l’échelle nationale. Ainsi, le projet de création des Unités de protection civile (UPC) de proximité a pu dans les deux cas être conçu et mis en œuvre dans de bonnes conditions. Un corps de pompiers civils a pu être formé, équipé et mis en place. L’ambition en matière de protection civile est modeste au départ du projet, car l’objectif recherché est d’abord de nature sécuritaire avec la réintégration durable des sureffectifs déjà cités. Il est donc nécessaire d’aller vite. Dans ces conditions, il s’agit pour l’État de se fixer comme premier objectif de pouvoir apporter un début de réponse au défi de la sécurité publique en matière d’accidents domestiques et autres soucis quotidiens de cette nature rencontrés par la population. Par la suite, au fil du temps, du déploiement réalisé, des formations dispensées, des interventions effectuées et des équipements obtenus, l’État cherche à confirmer et bonifier l’outil dans ses compétences. Le résultat obtenu est excellent. En Côte d’Ivoire, 1500 ex-combattants formés dans ce même domaine permettent la mise sur pied d’un corps de pompiers civils, répartis en 30 brigades régionales en cours de déploiement sur toute l’étendue du territoire. En Guinée, les UPC se distinguent au cours de l’épidémie Ebola contre laquelle elles sont efficacement engagées. Dans les deux cas, l’État amorce le financement du projet et les partenaires bailleurs finissent par s’y associer (UE, PNUD, Banque Mondiale...).

En Guinée, l’État décide la réalisation d’un projet au profit de la formation professionnelle de la jeunesse qui contribue au reclassement d’un large sureffectif de

cadres militaires nécessaire à l’encadrement dudit projet. Repris à partir d’un projet similaire créé à Madagascar quelques années auparavant, le Service civique d’aide au développement (SCAD) est lancé dès le début de sortie de crise. Il a pour objectif de contribuer à la formation professionnelle de la jeunesse et au développement du pays, tout en donnant aux forces armées l’opportunité d’y amener leur maîtrise organisationnelle et de contribuer à améliorer leur image au sein de la population. Concrètement, il s’agit de proposer à de jeunes volontaires, filles et garçons, d’effectuer un service civique comprenant d’abord une phase de réapprentissage des fondamentaux du comportement citoyen, puis une phase de formation professionnelle reconnue à un métier choisi (urbain ou rural), suivie d’une phase d’application au cours de laquelle les intéressés participent concrètement au développement du pays (participation aux grands chantiers nationaux, exploitation des fermes d’État...). Enfin, les jeunes volontaires nouvellement formés sont accompagnés pour leur insertion dans la vie économique du pays à l’issue de leur service. Il ne faut pas se méprendre sur l’aspect “militaire” d’un tel projet qui pourrait bien sûr être développé au sein d’une structure civile. Seuls l’environnement du projet et son encadrement sont fournis par l’outil de défense, pour des raisons essentiellement de facilités en termes de fonctionnement et de coordination, mais aussi de soutien et de logistique. En effet, l’outil de défense assure le cadre rigoureux d’une bonne formation et possède d’emblée des moyens à peu près organisés (équipements, infrastructures, soutien logistique, encadrement humain...) qu’il serait difficile, long et coûteux de créer de toute pièce pour mettre en œuvre le projet. Pour autant, l’équipe militaire de commandement doit être associée à une équipe dirigeante civile (notamment pour tout ce qui relève des compétences “formation professionnelle”), et cette équipe civilo-militaire ainsi formée doit elle-même être supervisée par un comité de pilotage stratégique, de format interministériel à définir, intégrant une participation de tous les ministères bénéficiaires des formations prodiguées. Cette piste peut constituer une réponse à la fois utile à la formation professionnelle de la jeunesse et au développement du pays. Elle est également bénéfique pour l’image d’armées nationales qui en ont parfois besoin. Soutenu en Guinée par une farouche et indéfectible volonté présidentielle, le projet voit le jour en une année.

En Côte d’Ivoire, les gestionnaires du DDR participent à la protection de l’environnement en mettant au point le concept des Unités de valorisation des déchets (UVD). Il s’agit concrètement de la création d’unités installées dans les centres urbains, chargées du ramassage des déchets plastiques et de leur transformation pour revente à des sociétés de recyclage. Ainsi, 19 unités d’une quarantaine d’ex-combattants reconvertis sont créées, équipées et installées dans les centres urbains. Le modèle économique est viable et permet de reconvertir près de 800 ex-combattants.

Au total, toutes ces initiatives permettent de combler des manques dans des domaines prioritaires, contribuant à la stabilité et à la paix sociale.

Réalisme et pragmatisme

Par ailleurs, les deux pays s’attachent à trouver des solutions réalistes et pragmatiques, notamment en termes de réintégration dans le processus DDR. La Côte d’Ivoire

possède un certain nombre d'atouts au plan économique (infrastructures, richesses minières, secteur privé dynamique...). Pour autant, comme partout ailleurs, la crise de l'emploi sévit lourdement, compliquant singulièrement le travail de réintégration des 74000 ex-combattants recensés, une fois leur formation achevée.

Mis à part 6500 postes relevant de la Fonction publique offerts aux ex-combattants dans la Douane, l'Administration pénitentiaire, les Eaux-et-Forêts et la Protection civile, l'autorité en charge s'est appuyée d'abord sur les deux solides piliers pourvoyeurs d'emploi en Côte d'Ivoire, l'agro-pastoral et le génie civil (BTP). De plus, un partenariat institué avec le secteur privé, PME comme grands groupes internationaux, a permis de fournir un complément plus qualitatif que quantitatif d'emplois solides et bien encadrés. Enfin, il faut être conscient de la part du secteur informel dans l'économie ivoirienne (près de 82% selon les chiffres des experts, comme dans la très grande majorité des cas en Afrique), se répartissant essentiellement sur les petits métiers, souvent exécutés sur le trottoir, parfois proche de la “débrouille”. Tenant compte des réalités économiques ivoiriennes et du volontariat exprimé par une grande majorité d'ex-combattants pour pratiquer ce type de métier, il était difficile de ne pas exploiter cette piste. Mais chacun sait la fragilité de cette activité économique qui met son pratiquant en situation de précarité, avec un risque permanent de bascule dans la misère à la moindre contrariété professionnelle. Aussi, l'effort a été fait d'essayer de formaliser ces métiers dits de l'informel et de sécuriser ce type d'emploi ou tout au moins l'activité des ex-combattants s'y rapportant.

Ainsi, l'ouverture systématique d'un compte en banque dès le premier pécule versé en y associant une pédagogie sur la gestion du compte, la réalisation d'une solide formation assortie de la délivrance d'un diplôme reconnu par un organisme d'État, l'inscription de l'activité à la Chambre des métiers ainsi qu'à une couverture sociale (Assurance maladie universelle, dispositif en cours de mise en place qui doit assurer en échange d'une cotisation de 1 000 francs CFA par mois le remboursement de 80% des dépenses de santé pour l'assuré et sa famille) ont participé au travail de normalisation d'activités informelles désormais sécurisées et reconnues. Ces dispositions ont aussi déclenché dans les têtes des interrogations nouvelles, poussant l'ex-combattant à réfléchir pour s'organiser, planifier, prévoir... face notamment à une rentrée financière mensuelle donc régulière. Cette dimension ne se rencontre généralement pas dans l'informel. De son côté, l'État est lui aussi incité à réfléchir à l'organisation de ces nouvelles corporations en termes de regroupement, d'installation et de gestion au sein de la vie publique.

Ainsi, quand certaines conditions sont réunies – paix retrouvée, légitimité politique des dirigeants, volonté présidentielle affirmée, appropriation de la gestion du processus de sortie de crise, réalisme, souplesse et réalisme dans sa conduite, consensus établi avec les partenaires techniques et financiers sur les modalités de leur accompagnement, financements initiaux trouvés pour démarrer rapidement les premières actions...–, la méthode proposée peut donner d'excellents résultats. Dans le cas inverse, les exemples du Mali et de la Centrafrique montrent aussi les limites de l'approche proposée.

Difficultés au Mali et en Centrafrique

À la différence des deux pays évoqués ci-dessus, la gestion de la sortie de crise en cours au Mali et en République Centrafricaine se heurte à de nombreuses difficultés qui, additionnées, sont de nature à compromettre la recherche de la paix et de la stabilité. Les causes sont multiples.

Un consensus pour la paix difficile à obtenir

Au plan du contexte général tout d’abord, l’impossibilité d’arriver à un consensus pour aller à la paix du fait du comportement de certains acteurs nationaux est criante dans les deux cas. Au Mali, la communauté touarègue entretient une permanente ambiguïté vis-à-vis du pouvoir central quant aux conditions d’acceptation de son retour au sein du giron national. De plus, son fractionnement interne, notablement marqué, surajoute au sentiment de désordre général et d’anarchie politique. Les autres populations de la boucle du Niger réagissent également de façon identitaire, chacun a son propre agenda et se soucie peu de ce que l’autre recherche. De leur côté enfin, les autorités ne montrent pas les signes les plus évidents d’accueil de ces populations nordistes qui consacrerait la volonté de recherche de l’unité nationale.

L’accord de paix signé depuis juin 2015 par tous les protagonistes peine à trouver la moindre application concrète dans sa déclinaison opérationnelle pourtant prévue en détail dans le document. L’ONU, par la voix de son représentant local, se désespère d’une situation où tous les acteurs, signataires comme médiation internationale, se déclarent insatisfaits du rythme d’exécution de la mise en œuvre de l’accord, avouant même que cette lenteur est en train de compromettre tout le processus. Enfin les comportements des uns et des autres changent au fil du temps et des intérêts, et il semble qu’en sous-main, c’est d’abord la gestion des trafics, de drogue notamment, qui préoccupent. Et au cœur du problème, la menace terroriste, particulièrement pesante, s’impose et complique de façon préoccupante la situation générale. Au total, une grave insécurité règne dans tout le nord du pays qui gagne progressivement le centre et même le sud, et jamais l’objectif d’unité nationale n’a semblé aussi inaccessible.

En Centrafrique, globalement, une situation similaire prévaut. Derrière les beaux discours et autres déclarations officielles, les acteurs nationaux de tous bords refusent de s’accorder. L’insécurité est géographiquement quasi-totale, une bonne partie du pays échappant même au contrôle de l’État. Chaque camp se retranche derrière la situation générale d’anarchie pour garder son dispositif, prétextant du besoin de protéger les siens. De plus, des promesses inconsidérées ont été faites par les autorités de la transition et par certains acteurs de la communauté internationale qui ne pourront être satisfaites, notamment à propos du reclassement des troupes de tous bords au sein de l’outil de défense nationale. Nul doute qu’ex-Séléka et ex-Antibalaka sauront instrumentaliser cette situation à leur profit de façon à pouvoir masquer et poursuivre leurs exactions. Au total, là encore, l’unité nationale, préalable pour aller à la paix, apparaît pour le court terme bien difficilement atteignable.

Un déficit de volonté politique de s'appropriier la gestion de sortie de crise

Pourtant, comme dans les deux autres cas étudiés, il faut noter que le démarrage de la sortie de crise est “officialisé” au Mali comme en Centrafrique par un même événement de nature politique, les élections présidentielles. Il convient aussi de souligner que le processus électoral s’est à peu près bien déroulé, à la surprise générale, révélant surtout clairement l’exaspération des populations face à la crise et une réelle demande d’un retour de la paix. Mais apparemment, cela n’a pas suffi pour assurer la suite du processus. Car dans un cas comme dans l’autre, il a manqué une vraie volonté politique de régler la situation. En Centrafrique, il n’y a pas eu appropriation de la gestion de sortie de crise, en partie par déficit de ressource gestionnaire locale compétente, mais pas seulement. Les acteurs internationaux présents – ONU, UE, Banque Mondiale – ont profité du vide de gestion pour imposer des points de vue et des schémas dogmatiques élaborés depuis leurs bureaux, fort éloignés des réalités locales et inadaptés à une solution nationale viable. De plus, la mainmise des acteurs cités de la communauté internationale sur la gestion du processus de sortie de crise a provoqué une vive tension entre ces derniers et le pouvoir en place. Pour autant, celui-ci s’est retrouvé sans autre alternative que celle de passer sous le joug de ces partenaires internationaux. Clairement, l’impossibilité de s’emparer de la gestion de sortie de crise a été cruellement ressentie par l’autorité nouvellement élue.

Au Mali, la même absence de volonté a pu aussi être notée, le pouvoir central donnant même parfois le sentiment d’un certain désintérêt pour l’action qui aurait permis d’enclencher un début de dynamique positive. L’appropriation de la gestion de sortie de crise a été quasi nulle dans ce pays. Et là encore, les acteurs de la communauté internationale présents ont profité du vide laissé et ont été terriblement pesants. Animés du même état d’esprit qu’en Centrafrique, ils ont tenté d’imposer des schémas pré-pensés, des solutions dogmatiques à la pertinence parfois peu avérée et en tous cas déconnectées des réalités locales. Les mêmes maux provoquant les mêmes effets, une vive tension s’est installée entre pouvoir en place et communauté internationale. Le dialogue a souvent été difficile.

Il est donc intéressant de noter que l’absence d’appropriation nationale de la gestion de sortie de crise dans les deux cas évoqués a poussé la communauté internationale à s’emparer de la conduite du processus, ce qui de fait a plombé d’entrée de jeu le nécessaire dialogue à établir et les modes opératoires consensuels à trouver entre acteurs nationaux et inter-nationaux pour agir. C’est tout le contraire de ce qui s’est passé en Côte d’Ivoire et en Guinée.

Le choix risqué de la recherche du consensus politique avant l’action

Si le schéma adopté au plan sécuritaire pour sortir de la crise a été globalement le même partout, en s’appuyant sur les trois piliers de réconciliation, de démobilisation et de restructuration, en revanche au Mali et en Centrafrique, il a été considéré nécessaire de résoudre au préalable tous les différends de nature politique avant d’entamer l’action. Pas d’action tant que le consensus politique n’est pas trouvé. Grave erreur, car au résultat, dans

un cas comme dans l'autre, la recherche d'un consensus particulièrement complexe à obtenir rapidement a conduit à une sorte d'immobilisme, et ce vide d'action a figé la situation, la rendant potentiellement dangereuse. L'exaspération de tous les observateurs a vite été à son comble, à commencer par celle des populations d'autant plus impatientes qu'elles avaient beaucoup souffert durant la crise.

Les partenaires de la sortie de crise, quant à eux, en sont vite venus à douter de la réelle volonté des autorités de régler la situation. C'est clairement ce qui les a poussés à s'emparer de la gestion des affaires sécuritaires. Enfin, certains acteurs locaux, parties prenantes de la sortie de crise, ont pu trouver dans l'inaction et l'absence du moindre résultat visible prétexte pour radicaliser leurs positions. Au total, cette stratégie a divisé quand elle voulait rassembler. À l'évidence, le choix de la Guinée et de la Côte d'Ivoire d'instaurer pour l'action une double dynamique aux tempos différenciés, a été plus pertinent. En décidant d'une politique d'actions immédiates à effet visuel pour les trois piliers de la sortie de crise, couplée à une stratégie d'actions de long terme, nécessaires mais dont les effets ne se matérialisent que sur le temps long, les deux pays ont su calmer les impatientes tout en assurant de bâtir sur le long terme. Chacun y a trouvé son compte.

La question financière au centre du jeu

Comme il a déjà été souligné, la question des moyens financiers permettant l'action est toujours au centre de la résolution des défis sécuritaires. Au Mali et en Centrafrique, elle s'est imposée d'emblée. Les deux pays ont été totalement dépendants de la communauté internationale, incapables de dégager la moindre enveloppe sur des ressources nationales quasi inexistantes. Cette dépendance, notamment observée en Centrafrique, a mis le pays à la merci et au rythme de ses bailleurs. Et chacun sait la lourdeur des procédures et l'inertie liées à ces affaires financières quand il s'agit d'obtenir concrètement ce qui n'a été que promesse à défaut d'être décidé formellement. Par ailleurs, dans ce même pays, la mobilisation des ressources a été particulièrement laborieuse à établir avec une conférence des donateurs péniblement planifiée en novembre 2016 quand l'État cherche à agir depuis mars sans disposer du moindre moyen. Alors que la Côte d'Ivoire avait pu démarrer sa sortie de crise à son rythme en finançant elle-même les premières actions, la Centrafrique est pour l'instant condamnée à l'immobilisme, faute de ressources disponibles.

Conclusion

Pour conclure, il ne s'agit nullement ici de porter jugement sur les décisions, manques ou déficiences des uns ou des autres ou de donner des leçons à qui que ce soit. Il n'est question que de constater les faits au travers de l'exemple de différents cas auxquels l'auteur de ces lignes a pu être confronté très directement ces dernières années. La méthodologie présentée et déjà utilisée en Afrique avec succès a permis des sorties de crise à un rythme soutenu. Elle a donc passé l'épreuve du terrain. Son intérêt tient surtout au fait qu'elle permet d'appréhender d'emblée la gestion de la situation sécuritaire dans sa globalité, facilitant la coordination des trois piliers qui la constituent – réconciliation, DDR

et RSS – et qui sont comme chacun sait interdépendants. De même, le caractère original de son rythme est intéressant, distinguant pour chaque pilier les actions de court terme, dont la visibilité du résultat est très rapide, et les actions de long terme qui demande une longue préparation pour adopter des réformes structurelles de fond nécessaires mais dont les effets ne pourront être concrètement appréciés que sur le temps long. Ainsi, l’immobilisme, peste de la gestion des sorties de crise, peut être surmonté. Mais il est bien entendu que des facteurs contextuels incontournables conditionnent le résultat, notamment pour espérer la durabilité du processus engagé. Il en est ainsi d’une situation générale apaisée avec la volonté de tous les acteurs de recouvrer la paix et la stabilité au moment où démarre la sortie de crise. De même, l’autorité politique doit être animée d’une farouche et inébranlable volonté de sortir de la crise et de régler définitivement la situation sécuritaire : or, curieusement ce n’est pas toujours le cas. De plus, cette volonté doit se traduire par une appropriation non négociable de la gestion de la sortie de crise par l’autorité nationale en question, qui fait appel à des partenaires bienvenus pour accompagner l’État et non lui imposer des schémas importés. Par ailleurs, les solutions retenues ne peuvent être que des programmes adaptés à la donne locale, et parallèlement, le consensus doit s’établir entre tous les acteurs, nationaux et internationaux, qui participeront à la gestion de sortie de crise sur les modes d’action appliqués pour les exécuter. Enfin, la question du financement global de la sortie de crise est à régler aussi tôt que possible, et la disponibilité de financements immédiats permettant de démarrer les premières actions doit être acquise.

Affaire de volonté, de bon sens et de cohérence, diront les experts, et cela est vrai. Les bons chefs militaires en situation de responsabilité respectent tous un même adage : “pour l’action, c’est le terrain qui a raison” ! Curieusement (ou pas), les exemples présentés de sortie de crise réussie obéissent à cet adage, privilégiant l’action, avec des solutions locales, adaptées à la situation du moment et pertinente dans leur contexte. À cet égard, les experts en gestion de sortie de crise pourront relire et méditer Pascal : “*vérité en-deçà des Pyrénées, erreur au-delà*”. Ils en tireront profit.