



## Les enjeux sociopolitiques de la résilience des collectivités territoriales ivoiriennes durant la crise armée de 2002 à 2011 : cas des municipalités de Bouaké et de Guiglo

Jean-Arsène Paumahoulou GUIRIOBE

Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire

[pamlaud2012@yahoo.fr](mailto:pamlaud2012@yahoo.fr)

**Résumé :** Cette étude analyse les enjeux sociopolitiques de la résilience des collectivités territoriales ivoiriennes durant la crise sociopolitique de 2002-2011. A cet effet, des personnes ressources ont été interrogées à l'aide d'entretiens semi-directifs individuels approfondis. Ces entretiens ont révélé que cette résilience a poursuivi trois principaux enjeux sociopolitiques liés entre eux dans une relation de cause à effet. Il s'agit précisément du maintien de l'administration dans les zones contrôlées par la rébellion, maintien des relations entre les autorités gouvernementales et les populations des zones contrôlées par la rébellion et de la préservation de l'unité sociopolitique du pays.

**Mots clés :** Enjeux sociopolitiques, stratégies, résilience, crise armée, collectivités territoriales.

**Abstract:** This study seeks to analyze the socio-political issues of the resilience of Ivorian local authorities during the socio-political crisis of 2002-2011. To this end, resource persons were interviewed using in-depth individual semi-structured interviews. These interviews revealed that this resilience pursued three main socio-political issues linked together in a cause-and-effect relationship. It is precisely about maintaining the administration in the areas controlled by the rebellion, maintaining relations between the government authorities and the populations of the areas controlled by the rebellion, and preserving the socio-political unity of the country.

**Keywords:** Sociopolitical issues, strategies, resilience, armed crisis, local authorities.

### Introduction

Du 19 septembre 2002 au 11 avril 2011, la Côte d'Ivoire a vécu une crise armée profonde qui a impacté considérablement l'économie et la cohésion sociale. Pendant cette période, le pays a été, de fait, divisé en deux, conséquence de la guerre civile déclenchée en septembre 2002. La région sud est contrôlée par le gouvernement, celle du nord est aux mains des forces nouvelles, nom qu'a pris la rébellion armée (BAD / OCDE, 2006, p. 249). Cette crise armée, qui a secoué la Côte d'Ivoire entre le 19 septembre 2002 et le 11 avril 2011, a non seulement créé une zone de fracture entre le Nord et le Sud du pays, mais a eu des conséquences négatives sur la croissance économique et les finances publiques. Elle a entraîné des perturbations profondes sur les plans humanitaire, social, spatial, économique, institutionnel et politique. L'une de ses manifestations est l'accélération de la dégradation de la situation sécuritaire, notamment du fait de la circulation des armes légères et de l'augmentation du nombre de jeunes désœuvrés. Le pays est fragilisé par les tensions sociales liées à une dégradation des rapports intercommunautaires dans certaines zones, le ralentissement du

développement économique, le chômage massif des jeunes, les dysfonctionnements dans la gouvernance institutionnelle et économique, la dégradation des infrastructures socioéconomiques de base et le relèvement du taux de pauvreté, évalué par l'Institut National de la Statistique (INS) à 48,9% en 2008 (PNUD, 2010, p. 3). Malgré cette situation de crise ainsi dépeinte, l'on a constaté que la politique de décentralisation s'est poursuivie dans le pays et les collectivités territoriales ont continué de fonctionner en utilisant plusieurs stratégies de résilience organisationnelle. Une résilience qui s'est déroulée en plusieurs étapes entre le 19 septembre 2002 et le 11 avril 2011. Il y a eu d'abord la fermeture des locaux dans les zones contrôlées par la rébellion ainsi que dans les zones de combats intenses. Cette fermeture de locaux a été ensuite suivie de relocalisation de certains services dans la zone gouvernementale plus précisément à Abidjan et enfin la réouverture et la reprise de certains services tels que l'état civil et les investissements à caractère social (Guiriobé, 2019, p. 97). Ainsi, des stratégies de résilience organisationnelle ont été trouvées afin de permettre aux collectivités locales de s'adapter à l'environnement de conflit armé en continuant à fonctionner même partiellement dans des zones hostiles à l'administration gouvernementale. Quels étaient donc les enjeux sociopolitiques de cette résilience organisationnelle ?

## 1. Méthodologie

### 1.1. Cadre de l'étude

L'objectif de cette étude est de comprendre et d'expliquer les enjeux sociopolitiques de la résilience organisationnelle des collectivités territoriales ivoiriennes durant la période de crise armée de 2002 à 2011. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons circonscrit notre zone d'étude à la Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local, à l'Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire et aux communes de Bouaké et de Guiglo. La commune de Bouaké se trouve au centre de la Côte d'Ivoire, à environ trois cents kilomètres d'Abidjan et celle de Guiglo est située à plus de cinq cents kilomètres d'Abidjan, dans l'ouest du pays, la zone la plus touchée par le conflit.

Ces deux municipalités ont été choisies pour deux principales raisons. D'abord, la commune de Bouaké a été le bastion de la rébellion, elle faisait donc partie de l'ex-zone Centre, Nord et Ouest (CNO), sous le contrôle de la rébellion. Ensuite, la municipalité de Guiglo était, quant à elle, dans la partie contrôlée par le gouvernement. La Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local et l'Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire ont été également retenues comme cadre d'étude parce qu'elles représentent des structures centrales impliquées dans la gestion des collectivités locales.

### *1.2. Population cible et technique d'échantillonnage*

Selon le cadre de recherche ci-dessus présenté, la population cible de cette étude est composée de responsables de services et d'agents à la Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local et au siège de l'Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire, d'élus et agents locaux (ex-élus locaux et ceux qui sont actuellement en poste), d'agents de l'Etat détachés auprès de ces collectivités territoriales et de représentants de populations. Pour pouvoir donc obtenir des données fiables, l'on a sollicité auprès de chaque service une liste de personnes ressources avec leurs contacts. Les individus présents sur ces listes devraient être en fonction pendant et/ou après la période de crise en ce qui concerne les municipalités. Ainsi, 04 listes de 140 personnes au total ont-elles été élaborées.

Sur les 140 personnes, nous avons interrogé 35 individus selon la technique probabiliste avec une fréquence d'une personne sur 04. Parmi ceux-ci l'on retrouve des élus et agents locaux, des agents de l'Etat détachés auprès des entités décentralisées et des agents de la DGDDL et de l'UVICOCI. Il faut ajouter à ces derniers 02 représentants de populations en raison d'un représentant par commune. Ils ont été choisis à l'aide de la technique à choix raisonné. L'échantillon ainsi défini est donc constitué de 37 individus au total.

### *1.3. Technique d'enquête et approche théorique*

Durant deux semaines, nous avons, à l'aide d'entretiens semi-directifs approfondis, interrogé individuellement les enquêtés. Les entretiens ont tourné autour de thématiques bien précises. Il s'agit des différentes stratégies de résilience utilisées par les collectivités locales ivoiriennes durant la crise armée et des différents enjeux sociopolitiques de cette résilience. A côté de ces entretiens, il y a eu une recherche documentaire dans les archives des différents services visités au cours de cette enquête. Ainsi avons-nous pu rassembler des témoignages à la suite de ces entretiens et des données livresques utiles dans la poursuite de l'objectif de cette étude.

Les données recueillies ont ensuite été analysées à la lumière des théories de la résilience et de la justification. Le concept de résilience est en effet rattaché à quatre modes d'utilisation que sont : la résilience des matériaux, la résilience individuelle, la résilience des systèmes socio-écologiques et la résilience organisationnelle qui intéresse particulièrement cette étude. Une organisation peut être considérée ici comme l'agencement de relations entre composants ou individus qui produisent une unité complexe ou système. La résilience organisationnelle, qui s'appuie sur trois principes fondamentaux que sont l'effondrement ou le chaos, le rebond et la reconstruction, se définit comme l'aptitude des individus et composants d'une organisation en interaction de faire face à des situations potentiellement porteuses de dommages (Rigaud, 2011, p.

3). Ainsi, les collectivités territoriales, qui sont des organisations avec des individus et composants, ont pu résister aux intempéries du conflit armé afin de continuer à fonctionner durant cette période d'instabilité sociopolitique. L'on a également fait appel à la théorie de la justification car les collectivités territoriales se réfèrent, pour cette résilience, à des principes : on ne résiste pas seulement parce que l'on désire, mais au nom d'une conception de ce qui est juste dans cette circonstance. Autrement dit, on ne résiste pas seulement pour soi : on résiste au nom d'une valeur générale. Il s'agit là de certains principes supérieurs communs à toutes les administrations en situation de conflit armé, c'est-à-dire des principes sociopolitiques (Jacquemain, 2001).

Ces théories permettent donc d'élucider la question des enjeux sociopolitiques de la résilience organisationnelle des collectivités territoriales ivoiriennes durant la crise sociopolitique de 2002-2011. Cette élucidation s'est faite autour de trois principaux points que sont : le maintien de l'administration dans les zones contrôlées par la rébellion, le maintien des relations entre les autorités gouvernementales et les populations des zones occupées par la rébellion et la recherche de la préservation de l'unité sociopolitique du pays.

## **2. Résultats de la recherche**

### *2.1. Le maintien de l'administration dans les zones contrôlées par la rébellion*

Dans la nuit du 18 au 19 septembre 2002, des insurgés venus du nord du pays tentent de prendre le contrôle de la ville d'Abidjan. Après l'échec de leur tentative, ces derniers sont repoussés et se replient sur Bouaké. La rébellion, qui prendra plus tard le nom de Forces nouvelles, occupe progressivement la partie nord du pays, coupant ainsi la Côte d'Ivoire en deux : le Sud tenu par les Forces Armées Nationales de Côte d'Ivoire (FANCI) et le Nord aux mains des Forces nouvelles. Dès le début de cette crise sociopolitique, les municipalités de Bouaké et de Guiglo ont dû suspendre toutes leurs activités. Mais, d'après M. Z. T., un responsable de service à la DGDDL, « cette perturbation a été de courte durée » car selon lui, « les municipalités ont, dans l'ensemble, rebondi en réorientant leurs activités vers les besoins urgents des populations victimes du conflit afin d'éviter la disparition totale de l'administration dans les zones de conflit ». Dans ce même ordre d'idée, un ex-adjoint au maire interrogé dans la commune de Guiglo affirme ceci : « Pour pouvoir atteindre les populations dans les zones où l'administration était fermée, certaines collectivités locales passaient par des relais, ce qui leur permettait de marquer leur présence ».

Ainsi, les collectivités territoriales ivoiriennes ont, entre 2002 et 2011, su s'adapter à la situation et aux événements engendrés par la crise armée en essayant, tant bien que mal, d'orienter leurs actions vers l'urgence des nombreuses populations victimes du conflit. Elles ont donc résisté aux inconvénients de la crise armée en privilégiant le volet social. Cette résistance a

été menée grâce aux ressources financières et humaines octroyées par l'Etat et surtout par les organismes humanitaires dans le but précis de, selon un conseiller municipal de Guiglo, « maintenir une certaine représentation administrative dans les zones de conflits et celles qui font face à une insécurité de grande envergure ».

Pour M. W. U., interrogé au siège de l'UVICOCI, cette résilience organisationnelle, qui s'est en fait appuyée sur des acteurs tels que les élus et agents locaux, l'Etat, les organismes humanitaires et les populations, « a finalement permis aux collectivités territoriales de consolider, au-delà de la simple représentativité de l'administration dans les zones conflictuelles, leur fonctionnement et d'anticiper sur le processus de sortie de crise ». Ces acteurs et les ressources financières obtenues ont permis à ces collectivités territoriales de mettre en place, d'après le secrétaire général de la mairie de Bouaké, « des stratégies de résilience organisationnelle afin de permettre à l'administration de continuer à fonctionner en dépit de la situation de conflit armé qui prévalait ». En effet, la conception et la mise en application d'une telle résilience organisationnelle visaient, d'après un agent de la DGDDL, « plusieurs objectifs et non des moindres ». Pour ce dernier, « cette résistance avait pour but d'empêcher la disparition pure et simple de l'administration des zones de combats et de celles contrôlées par les forces rebelles ». Le secrétaire général de la mairie de Guiglo va plus loin en disant ceci : « Le fonctionnement, dans des zones sous contrôle de la rébellion, d'une administration civile gouvernementale est une affirmation de la suprématie voire de la force de ce gouvernement sur ses différents "ennemis" ». Ce dernier conclut ses propos en affirmant ceci : « Toutes ces actions ont permis à l'administration locale de rester, malgré la fermeture, présente dans ces zones durant les temps forts de la crise ».

En un mot, nous retiendrons que les stratégies de résilience ou de résistance employées par les collectivités territoriales au cours de la crise sociopolitique ont aidé à maintenir l'administration publique dans les zones contrôlées par la rébellion. Ce maintien de l'administration constitue un élément important du maintien des relations entre les autorités et les populations.

## *2.2. Le maintien des relations entre les autorités gouvernementales et les populations des zones contrôlées par la rébellion*

Les diverses stratégies de résilience employées par les collectivités territoriales leur ont permis de rester présentes, bien qu'étant fermées, dans les zones contrôlées par la rébellion et les zones d'intenses combats. Selon un conseiller municipal de la commune de Bouaké, « Ces stratégies devaient surtout permettre à l'administration de rester proche des populations malgré la situation de crise car celles-ci ne doivent pas se sentir abandonnées complètement par l'Etat qui est chargé de les protéger en toute circonstance ». Ainsi, les collectivités

territoriales fermées passent par leurs agents locaux restés dans ces zones afin d'être en contact permanent avec les populations. C'est ce que soulignent justement les propos suivants : « Les municipalités, qui étaient fermées dans leur zone, avaient des agents locaux restés sur place qu'elles utilisaient afin d'entrer directement en contact avec les populations de ces zones » ( M. F. O., agent en service à l'UVICOCI) ; « Les collectivités territoriales relocalisées à Abidjan utilisaient des conseillers municipaux restés sur place pour les représenter dans ces zones » (Adjoint au maire dans la commune de Guiglo) ; « Durant les temps forts de la crise où toutes les administrations publiques étaient fermées dans les zones centre, nord et ouest, les collectivités locales fonctionnaient en passant par des individus » (Chef notable dans la commune de Guiglo) ; « Il y a eu des moments où les autorités centrales passait par des municipalités qui avaient des agents locaux restés dans les zones contrôlées par la rébellion afin d'entrer en contact avec les populations » ( M. B. T., agent de la DGDDL).

En plus des agents locaux, d'autres collectivités territoriales envoyaient des délégations avec un nombre réduit de personnes afin de rencontrer les populations restées dans les zones sous contrôle de la rébellion. C'est ce que soulignent les propos ci-dessous : « Entre 2002 et 2007, la mairie de Bouaké étant fermée, les autorités municipales envoyaient des délégations vers les populations afin de maintenir les relations avec ces dernières » (Secrétaire général de la mairie de Bouaké) ; « Avec le nombre croissant des déplacés de guerre et l'absence totale de l'administration dans la région, les autorités locales envoyaient des délégations afin d'appuyer les agents locaux restés sur place » (Secrétaire général de la mairie de Guiglo) ; « Des collectivités locales relocalisées à Abidjan envoyaient, d'une manière anonyme, des délégations dans leur zone d'origine dans le but de rencontrer les populations afin de maintenir les relations avec celles-ci » (B. T., agent de la DGDDL) ; « En son temps, l'on a demandé aux collectivités locales relocalisées à Abidjan de maintenir les relations avec leurs administrés. Ainsi, elles envoyaient des délégations dans ces zones à cet effet » (M. F. O., agent en service à l'UVICOCI). Ces faits ont été confirmés par les propos des représentants des populations.

En somme, à travers ces différents propos l'on constate que le maintien des relations entre les populations des zones contrôlées par la rébellion et les autorités locales et même gouvernementales a été l'une des préoccupations majeures de ces autorités durant les temps forts de la crise sociopolitique. Et, pour y parvenir, les collectivités territoriales de ces zones, relocalisées à Abidjan, passaient par des agents locaux ou envoyaient des délégations afin de rester en contact avec ces populations pour ne pas qu'elles se sentent abandonnées. Cette situation peut sans doute constituer une avancée vers la recherche de la préservation de l'unité du pays.

### 2.3. *A la recherche de la préservation de l'unité sociopolitique du pays*

Durant la crise sociopolitique de 2002-2011, la Côte d'Ivoire a été, de fait, divisée en deux, conséquence de la guerre civile déclenchée en septembre 2002. La région sud est contrôlée par le gouvernement, celle du nord est aux mains des forces nouvelles, nom qu'a pris la rébellion armée. Ainsi, le territoire ivoirien était, d'après le secrétaire général de la mairie de Bouaké, « partagé entre les forces gouvernementales au sud avec les villes telles qu'Abidjan, Yamoussoukro, Daloa, San Pedro, Guiglo et les forces rebelles au centre, nord et ouest avec les communes de Bouaké, leur base, Korhogo, et Man ». Dans chaque camp, ajoute-t-il, « l'on retrouve des groupes paramilitaires, des partis politiques et des organisations de la société civile comme alliés ». Au niveau de la commune de Guiglo, située dans la partie gouvernementale au sud, l'on notait la présence des forces gouvernementales et leurs alliés alors qu'à Bouaké, c'est plutôt le camp des forces rebelles et leurs alliés.

Mais, l'unité du pays doit être préservée malgré cette division et pour y arriver, les collectivités locales ont été, selon un adjoint au maire interrogé dans la commune de Guiglo, « d'un apport très capital vu les différentes stratégies employées afin de rester présentes dans les zones occupées durant les temps forts de la crise ». Tous les efforts fournis par les collectivités territoriales au cours de cette résistance avaient, d'après le secrétaire général de la mairie de Guiglo, « pour but précis de continuer à fonctionner dans les régions contrôlées par la rébellion malgré la fermeture de leurs locaux dans ces zones ». Cette continuité dans les difficultés liées à la crise avait, d'après M. W. U. de l'UVICOCI, « pour objectif ultime, la préservation de l'unité sociopolitique du pays au-delà de la division de fait occasionnée par la crise ». Selon M. Z. T., responsable de service à la DGDDL, « C'est la recherche de la préservation de l'unité du pays qui a poussé les entités décentralisées à mettre sur pied ces stratégies de résistance et à les appliquer parfois même dans des difficultés indescriptibles ». Ainsi, pour ce dernier, « Le maintien de l'administration dans les zones contrôlées par la rébellion et le maintien des relations entre les autorités et les populations de ces zones avaient pour but la préservation de l'unité de la Côte d'Ivoire qui était divisée en deux ».

Au regard de ce qui précède, l'on retiendra que la recherche de la préservation de l'unité sociopolitique de la Côte d'Ivoire, divisée en deux par la crise armée, était l'ultime enjeu de toutes les stratégies de résilience mises en œuvre et appliquées par les collectivités territoriales durant la crise sociopolitique de 2002-2011. Mais, quelles analyse et discussion peut-on esquisser autour de ces résultats ainsi présentés ?

### 3. Analyse et discussion

Les enjeux sociopolitiques des différentes stratégies de résilience des collectivités territoriales ivoiriennes durant la crise armée de 2002-2011 sont nombreux mais, les principaux sont au nombre de trois. Il s'agit précisément du maintien de l'administration dans les zones contrôlées par la rébellion, maintien des relations entre les autorités gouvernementales et les populations des zones contrôlées par la rébellion et de la préservation de l'unité sociopolitique du pays. Dans les faits, ces enjeux sont liés dans une relation de cause à effet.

#### 3.1. Analyse

Un événement inattendu, une situation ou un changement organisationnel peuvent être porteur de déstabilisation ou de menaces non seulement pour l'individu, mais également pour l'organisation. Vécu sur des modes différents, ils peuvent prendre des allures de crise et atteindre l'identité organisationnelle (Konincky et Teneau, 2007, p. 2). La crise, dans le cadre de cette étude, se caractérise par une rupture des activités et a même menacé la survie des organisations. Elle est par conséquent considérée comme une situation destructrice générant d'importantes pertes, mettant en péril l'organisation (Altintas et Royer, 2009, p. 4). Dans ce cas précis, des scénarios de résistance, d'effondrement, de rebonds, de reconstruction se font jour. Ainsi, la résilience met en évidence la capacité intrinsèque des individus et des organisations à retrouver leur état, à donner un nouveau souffle, une conscience collective, un nouvel équilibre (Konincky et Teneau, 2007, p. 2). La résilience organisationnelle peut s'aborder selon l'aptitude de ces individus et composants en interaction de faire face à des situations potentiellement porteuses de dommages. Elle est la capacité d'un système à maintenir ou à rétablir un niveau de fonctionnement acceptable malgré des perturbations ou des défaillances (Rigaud, 2011, p. 9) et constitue un ensemble de processus d'adaptation stratégique (Joffre et Loilier, 2009, p. 31).

La crise sociopolitique ivoirienne, caractérisée par une perturbation voire cessation des activités socioéconomiques, a non seulement créé une zone de fracture entre le Nord appelé également zones centre, nord et ouest (CNO) et le Sud du pays, mais a menacé la survie des organisations telles que les collectivités locales. La région sud est contrôlée par le gouvernement, celle du nord est aux mains des forces nouvelles, nom qu'a pris la rébellion armée (BAD / OCDE, 2006, p. 249). Ainsi, les collectivités territoriales ivoiriennes ont, tant bien que mal, essayé de s'adapter, entre septembre 2002 et avril 2011, à un environnement sociétal et économique dominé par une crise sociopolitique aigüe sans précédent dans l'histoire de ce pays. Des scénarios de résistance, d'effondrement, de rebonds et de reconstruction ont eu le jour au cours de cette résilience dont les principaux enjeux sociopolitiques sont : l'évitement de la disparition totale de



l'administration dans les zones contrôlées par la rébellion, le maintien des relations entre les populations de ces zones et les autorités gouvernementales et, par-dessus tout, la préservation de l'unité sociopolitique du pays menacée par la fracture occasionnée par la crise. Ces enjeux sont liés entre eux car, par l'évitement de la disparition de l'administration dans les zones contrôlées par la rébellion, l'on cherche à maintenir les relations avec les populations de ces zones afin de pouvoir préserver l'unité sociopolitique du pays.

La mesure résiliente la plus utilisée par les collectivités territoriales sur toute l'étendue du territoire national durant cette époque était, dans ce cas précis, la réorientation de la plupart de leurs activités vers le secteur social afin de soulager, un tant soit peu, les populations victimes du conflit armé. L'un des objectifs majeurs de cette mesure adaptative était d'assurer la survie et la présence de l'administration publique surtout dans les zones contrôlées par la rébellion, ce qui a d'ailleurs fonctionné si l'on considère les résultats (Guiriobé, 2021, p. 158). Ainsi, l'on peut dire, avec cette expérience, qu'une administration peut ne pas disparaître lors d'un conflit armé si et seulement si elle s'adapte à cette situation conflictuelle en réorientant ses prérogatives vers le ou les secteur(s) d'activités en vogue durant ce conflit car une crise armée peut générer un ou des secteur(s) d'activités pouvant favoriser la survie d'une administration même dans les zones contrôlées par la rébellion (Guiriobé, 2019, p. 94). De cette survie de l'administration dépend d'une part le maintien des relations entre les populations et les autorités gouvernementales et, d'autre part la préservation de l'unité du pays.

### 3.2. *Discussion*

La résilience a fait l'objet de plusieurs écrits. De ces écrits se dégagent cependant deux tendances essentielles dont la première regroupe les écrits qui, contrairement à cet article, cherchent à définir et à identifier les différentes formes de la résilience. Ainsi, selon ces écrits la notion de résilience couvre un ensemble d'approches et peut revêtir différentes significations. Elle s'est étymologiquement construite à partir des racines latines « re » et « salire » qui signifient respectivement « en arrière » et « sauter ». Le mot résilience est utilisé au XVII<sup>ème</sup> siècle en Angleterre pour désigner la capacité de réaction après un choc. Son utilisation est étendue aux États Unis d'Amérique pour désigner un ensemble de qualités d'élasticité, de ressort, de ressource et de bonne humeur. Il est dans un premier temps importé en France avec d'une part le mot résistance désignant la capacité à se tenir droit et d'autre part le mot résilience désignant la capacité à mobiliser instantanément des défenses efficaces en cas de stress. Actuellement, l'idée de résilience vise à signifier la conjonction de ses deux idées, c'est-à-dire à la fois la capacité à résister à un traumatisme et la capacité à se reconstruire après lui (Tisseron cité par Rigaud, 2011, p. 3). Plus précisément, la

résilience est considérée comme la capacité d'un système à maintenir ou à rétablir un certain niveau de fonctionnement acceptable malgré les perturbations ou les défaillances (Pinel, 2009, p. 71). Il faut cependant noter que le concept de résilience est en effet rattaché à quatre modes d'utilisation que sont : la résilience des matériaux, la résilience individuelle, la résilience des systèmes socio-écologiques et la résilience organisationnelle qui intéresse particulièrement cette étude. La résilience organisationnelle peut se définir dans ce cas comme l'aptitude de ces individus et composants en interaction de faire face à des situations potentiellement porteuses de dommages (Rigaud, 2011, p. 3).

Quant à la seconde tendance, contrairement à la première qui est d'ordre théorique, elle est d'obédience pratique et pragmatique car elle regroupe les écrits évaluant la mise en œuvre ou l'application des stratégies de résilience. C'est ainsi que dans de précédentes études, l'on a analysé les différentes stratégies de résilience mises en œuvre par les collectivités territoriales ivoiriennes au niveau de leurs activités, leur organisation, fonctionnement et de l'orientation de leurs investissements durant la crise sociopolitique de 2002-2011 (Guiriobé, 2017, p. 234 ; 2019, p. 293 ; 2019, p. 97 ; 2020, p. 154 ; 2021, p. 165). Tous ces écrits ont, d'une manière implicite ou explicite, relevé la conception et l'application de plusieurs stratégies de résilience par les collectivités territoriales ivoiriennes durant la crise sociopolitique de 2002-2011. Se trouvant dans le prolongement de ces écrits, cette étude a plutôt analysé les enjeux sociopolitiques de cette résilience et relevé, par la même occasion, son impact réel.

## Conclusion

Le 19 septembre 2002, des individus venus du nord du pays tentent de prendre le contrôle de la ville d'Abidjan. Après l'échec de leur tentative, ils se replient sur Bouaké. La rébellion, qui prendra plus tard le nom de Forces nouvelles, occupe progressivement la partie nord du pays, coupant ainsi la Côte d'Ivoire en deux : le Sud tenu par les Forces Armées Nationales de Côte d'Ivoire (FANCI) et le Nord aux mains des Forces nouvelles. Cette crise sociopolitique, caractérisée par une profonde perturbation voire cessation des activités administratives et socioéconomiques, a non seulement créé une zone de fracture entre le Nord appelé également zones centre, nord et ouest (CNO) et le Sud du pays, mais a menacé la survie des institutions et administrations publiques car, dès le début de cette crise, les municipalités de Bouaké et de Guiglo ont dû suspendre toutes leurs activités. Mais, afin d'éviter de se comporter en victimes résignées, elles ont, à l'instar des autres collectivités territoriales des zones assiégées, essayé, tant bien que mal, de s'adapter à cet environnement sociétal et économique dominé par une crise armée aigüe sans précédent dans l'histoire de ce pays. Ainsi, elles ont conçu et mis en application plusieurs stratégies de résilience afin de s'adapter à leur nouvel environnement. Des scénarios de

résistance, d'effondrement, de rebonds et de reconstruction ont eu le jour au cours de cette résilience qui poursuit des enjeux sociopolitiques bien définis. Il s'agit d'éviter la disparition totale de l'administration dans les zones contrôlées par la rébellion, de maintenir les relations entre les populations de ces zones et les autorités gouvernementales et, par-dessus tout, préserver l'unité sociopolitique du pays menacée par la fracture occasionnée par la crise. Ces enjeux sont liés entre eux car, par l'évitement de la disparition de l'administration dans les zones contrôlées par la rébellion, l'on cherche à maintenir les relations avec les populations de ces zones afin de pouvoir préserver l'unité sociopolitique du pays.

### Références bibliographiques

- ALTINTAS Gulsun et ROYER Isabelle. 2009. *Gestion des crises externes : de la résilience à l'apprentissage*, Lille, IAE / LEM.
- BANQUE Africaine de Développement et ORGANISATION de Coopération et de Développement économiques. 2006. « Côte d'Ivoire », *Perspectives économiques en Afrique*, Abidjan, BAD / OCDE, p. 247-263.
- GUIRIOBE Paumahoulou Jean-Arsène. 2021. « Impact de la crise armée de 2002-2011 sur les investissements des collectivités territoriales ivoiriennes », *Akofena* N° 003, Vol 2, p. 153-166.
- GUIRIOBE Paumahoulou Jean-Arsène. 2020. « Organisation et fonctionnement des collectivités territoriales ivoiriennes durant la crise sociopolitique de 2002-2011 », *Revue congolaise CLASS* N° 9, p. 141-155.
- GUIRIOBE Paumahoulou Jean-Arsène. 2019. « Stratégies de résilience des collectivités territoriales ivoiriennes durant la crise armée de 2002-2011 », *EDUCOM* N° 009, p. 71-99.
- GUIRIOBE Paumahoulou Jean-Arsène. 2019. « Impact de la crise armée sur la politique de décentralisation en Côte d'Ivoire », *ReSciLac* N° 9, p. 280-294.
- GUIRIOBE Paumahoulou Jean-Arsène. 2017. « Impact de la crise armée sur le fonctionnement et les activités des collectivités territoriales en Côte d'Ivoire : une étude comparée des municipalités d'Alépé, Bouaké et de Guiglo », *Revue Africaine d'Anthropologie, Nyansa-Pô*, N° 23, p. 221-236.
- JACQUEMAIN Marc. 2001. *Les cités et les mondes : le modèle de la justification* chez Boltanski et Thevenot, Département de sciences sociales, Université de Liège, consulté sur internet : <https://orbi.ac.be/bibstream/2268/90443///> Les % 20 cités-et-mondes.
- JOFFRE Clémence et LOILIER Thomas. 2009. *L'adaptation stratégique des organisations : enseignements d'une étude de cas dans le secteur social*, Caen, IAE.

- KONINCKY Guy et TENEAU Guy. 2007. *Les trajectoires de la résilience organisationnelle dans un contexte de crise*, Court-Saint-Etienne, HR / CMN / GIROS.
- PINEL William. 2009. « La résilience organisationnelle : concepts et activités de formation », *Mémoire (M. Sc. A.)*, Ecole Polytechnique de Montréal, Québec, Canada.
- PROGRAMME des Nations Unies pour le Développement. 2010. « Programme d'appui à la sécurité urbaine en Côte d'Ivoire », *Rapport final*, non publié, Abidjan, MID/FISU/UVICOCI/ PNUD.
- RIGAUD Éric. 2011. « La résilience : analyse étymologique », *Les cahiers de la sécurité industrielle*, N° 2011-08.