



**Entreprise Locale,
Paix Locale:
Le potentiel du
secteur privé national
Pour la construction
de la paix**



Résumé

A propos de International Alert

International Alert est une organisation oeuvrant pour la construction de la paix, basée au Royaume-Uni et opérant dans plus de 20 pays et territoires à travers le monde. Nous travaillons directement avec des personnes touchées par un conflit violent ainsi qu'aux niveaux des gouvernements, de l'UE et de l'ONU afin d'instaurer à la fois une politique et une pratique dans la construction d'une paix durable. Notre travail régional est basé dans la région des Grands Lacs, en Afrique occidentale, au Caucase, dans la région andine de l'Amérique du Sud, au Sri Lanka, au Népal et aux Philippines. Aux niveaux régionaux et internationaux, nous faisons également des études sur le rôle des entreprises, de l'aide humanitaire et du développement, de la question genre, de la sécurité et de la reconstruction post-conflit dans le contexte de la construction de la paix.

Pour plus d'information, ou pour télécharger ou commander une copie de *Entreprise Locale, Paix Locale: le potentiel du secteur privé national en matière de construction de la paix*, veuillez visiter www.international-alert.org (version anglaise)

Depuis la fin de la guerre froide, il y a eu plus de 125 conflits violents à travers le monde, causant jusqu'à sept millions de morts.¹ Tandis que le nombre de conflits a régulièrement baissé depuis le milieu des années 90, ceux qui persistent se prolongent et continuent à montrer un lourd bilan. Les économies nationales et régionales ainsi que les perspectives de développement sont endommagées, et les civils meurent, subissent des abus des droits humains, perdent leurs moyens de subsistance, et sont déplacés – environ 25 millions de personnes sont actuellement déplacées à cause de la guerre à travers le monde.² Par ailleurs, les accords de cessez-le-feu et de paix qui ont arrêté la violence ouverte dans beaucoup de contextes de conflit sont fragiles, et il existe un danger réel que ces pays puissent rechuter dans la guerre.

Empêcher un conflit armé, l'arrêter après qu'il a éclaté, et construire la paix par la suite continue à poser d'énormes défis. Ces objectifs requièrent un mélange d'effort, de compétences, de ressources et d'engagement de la part d'un grand nombre d'individus et d'organismes, tous deux provenant à la fois de sociétés affectées par le conflit aussi bien que d'intervenants internationaux.

Publié par International Alert, une ONG oeuvrant pour la construction de la paix et basée au R.U., et avec la contribution d'intervenants et d'organisations à travers le monde, *Entreprise Locale, Paix Locale* souligne le potentiel du secteur privé national à contribuer à une paix durable, dans le cadre d'un tel effort collectif. Il y est démontré que les entreprises sont souvent étroitement liées à la dynamique de conflit, et peuvent en même temps jouer un rôle important en l'abordant à différents niveaux. En se basant sur les expériences d'entrepreneurs dans plus de 20 pays affectés par le conflit, l'étude se focalise sur les efforts des entreprises visant à soutenir les processus formels de paix; à aborder les questions socio-économiques; à construire des ponts entre les communautés et les groupes divisés; à soulager les problèmes de sécurité. Dans un dernier point, cette étude portera spécifiquement sur le rôle des femmes entrepreneurs.

Le secteur privé national dans les zones de conflit

Deux principaux courants de pensée internationale et de plans d'action concernant le secteur privé dans les zones de conflit nourrissent actuellement les politiques de développement et d'aide, de résolution de conflit et les efforts de reconstruction post-conflit.

Le premier, qui a émergé en tant que consensus au sein de la communauté de développement après la fin de la guerre froide, affirme la supériorité de l'économie de libre marché et la croissance initiée par le secteur privé comme itinéraire vers le développement économique, y compris dans les pays

Objectifs de l'étude

Dans chacune des régions touchée par la guerre ou l'instabilité, le secteur privé national est considérablement affecté. Il y a une diminution de l'investissement; une destruction des infrastructures; des attaques directes; un gâchis d'opportunités, des pertes d'employés, de capital et d'accès aux marchés; ainsi que des coûts liés à l'imprévisibilité due au fait d'opérer dans un environnement de conflit. Contrairement aux investisseurs étrangers, les entrepreneurs locaux ne sont souvent pas en mesure de répondre simplement en relocalisant leur investissement.

Entreprise Locale, Paix Locale démontre qu'en raison de ces coûts et d'autres motifs, les entreprises sont souvent motivées à contribuer à la construction de la paix. De plus, elles ont les ressources, les compétences et les capacités pour cela, dans toute une gamme de tâches visant à la construction de la paix.

L'étude vise à soutenir les entreprises locales qui font face au conflit armé et veulent contribuer à la paix en leur fournissant des idées, des stratégies et un encouragement tiré de l'expérience d'autres ayant connu des défis semblables. Elle fait partie du programme de travail d'International Alert en vue de favoriser un rôle constructif pour les entreprises dans les zones de conflit et d'améliorer la compréhension des conditions économiques dans la construction de la paix.

Cette étude est destinée aux entrepreneurs, mais elle sera également d'intérêt à ceux qui abordent la question du conflit armé, notamment les personnes issues des gouvernements et des sociétés civiles, des organisations non gouvernementales et internationales.

1. Smith, D. (2003) *The Atlas of War and Peace* (London, UK: Earthscan).

2. Human Development Report (2005) *International Co-operation at a Crossroads: Aid, Trade and Security in an Unequal World* (New York, US: UNDP).

se remettant de la guerre. Cette vision est répandue et a été formulée dans un grand nombre de rapports et journaux politiques contemporains publiés par des agences de développement.³ Un grand nombre d'instruments et d'interventions politiques ont été mis en place, afin de mettre l'accent sur le rôle primordial des investissements du secteur privé national et étranger en tant que moteur de développement et de réduction de la pauvreté dans les pays en voie de développement. On suppose souvent que même dans les zones de conflit, il est préférable d'agir directement en créant un cercle vertueux de croissance économique menant à la réduction de la pauvreté qui, à son tour, contribuera à la paix. Le secteur privé en serait le principal agent.⁴

Le deuxième courant de pensée internationale concernant le secteur privé dans les zones de conflit se penche sur les fondations de cette confiance en l'impact positif des activités des entreprises privées et de l'économie, soulignant le problème des "économies de guerre". Un ensemble significatif de recherche a été rassemblé dans la dernière décennie mettant l'accent sur le lien entre les activités économiques à but lucratif et la violence perpétuelle dans beaucoup de conflits contemporains.⁵ Tenant compte des divergences d'opinions dans cet ensemble de recherches, nous nous sommes principalement concentrés sur les groupes armés qui profitent de la guerre, et sur les types de commerce qui financent la guerre. L'extraction des ressources naturelles est un caractère spécifique des deux problèmes.⁶ De plus en plus de preuves que certains types d'activités économiques jouent un rôle important dans la détermination de la durée, de l'intensité et du caractère du conflit civil, ont mené à des efforts accrus pour trouver les réponses qui chercheraient à limiter cette dynamique destructive. La recherche et la réponse aux économies de guerre représentent un nouveau secteur critique pour la construction de la paix.

Prenant ces orientations analytiques et politiques comme contexte, *Entreprise Locale, Paix Locale* cherche à montrer comment, étant donné les problèmes liés à certaines activités économiques dans les zones de guerre et le fait qu'elles entretiennent souvent des liens étroits avec l'économie politique et le système gouvernemental, le secteur privé peut contribuer à la paix et à la sécurité. En explorant cette question, l'étude aborde une dimension qui n'a pas encore fait assez l'objet de recherche en matière de construction de la paix et cherche à éveiller davantage les consciences en matière de construction de la paix parmi les milieux d'affaires dans le monde. L'étude comporte neuf rapports régionaux ou nationaux sur l'Afghanistan, la Bosnie Herzégovine, la Colombie, le Guatemala, l'Israël/Palestine, le Népal, la Somalie, le Sri Lanka et le Sud du Caucase, et 21 plus courtes études de cas.

Réponses des entreprises locales face au conflit – Cartographier les tendances

Les interventions dans le cadre de la construction de la paix par tout intervenant, qu'il soit local ou international, doivent prendre en compte les relations de l'agence intervenante elle-même face au conflit et les problèmes fondamentaux qui en découlent. Sans cela, tous les efforts en vue de contribuer à la paix au mieux seront biaisés et, au pire, feront plus de mal que de bien.⁷ Pour

3. Voir par exemple CIDA (2004) Sustainable Development Strategy 2004-06: Enabling Change (Ottawa, Canada: CIDA); Norad (2004) Peacebuilding - A Development Perspective (Oslo, Norway: Norad); Commission on Private Sector and Development (2004) Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor (New York, US: UNDP).

4. DFID (2005) Fighting Poverty to Build a Safer World: A Strategy for Security and Development (London, UK: DFID); World Bank (2000) Attacking Poverty: Opportunity, Empowerment and Security (Washington DC, US: World Bank); SIDA (2005) Promoting Peace and Security through Development Co-operation (Stockholm, Sweden: Edita).

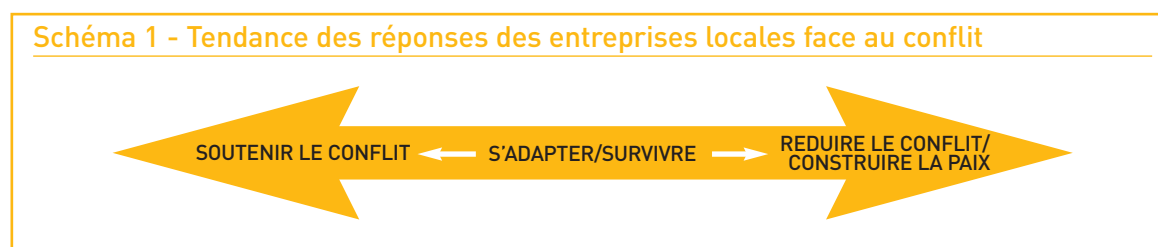
5. Voir par exemple, Ballentine, K. and Sherman, J. (eds.) (2003) The Political Economy of Armed Conflict: Beyond Greed and Grievance (Boulder, US: Lynne Rienner); Fischer, M. and Schmelzle, B. (eds.) (2004) 'Transforming War Economies: Dilemmas and Strategies' Berghof Handbook Dialogue Series No. 3 (Berlin, Germany: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management); and Collier, P. (2000) 'Doing Well Out of War: an Economic Perspective' in Berdal, M. and Malone, D. (eds.) Greed and Grievance: Economic Agendas in Civil Wars (Boulder, US: Lynne Rienner).

6. Voir par exemple, Le Billon, P. (2005) 'Fuelling War: Natural Resources and Armed Conflicts' Adelphi Paper No. 373, International Institute for Strategic Studies (London, UK: Taylor and Francis); Ross, M. (2003) 'Oil, Drugs, and Diamonds: The Varying Role of Natural Resources in Civil Wars' in Ballentine and Sherman, op. cit; Global Witness (2004) Same Old Story: A Background Study of Natural Resources in the DRC (London, UK: Global Witness); and Global Witness (1998) A Rough Trade: The Role of Diamond Companies and Governments in the Angolan Conflict (London, UK: Global Witness).

7. Voir Anderson, M. B. and Olson, L. (2004) Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners (Cambridge, US: Collaborative for Development Action).

comprendre le potentiel du secteur privé national en matière de contribution à la paix, la totalité de ses liens potentiels avec le conflit et la paix doit être étudiée.

Les données ayant servi pour les études de cas dans cette publication indiquent que les réponses des entreprises face à un conflit violent tendent à impliquer un mélange de stratégies qui s'adapte, avec le temps, aux changements de dynamiques, de circonstances et d'opportunités. Cette diversité de réponses des entreprises est décrite comme une tendance, comme représentée sur le schéma 1. D'un côté, on trouve les activités soutenant le conflit, telles que la participation dans le commerce illicite qui finance la continuation des combats armés, ainsi que les liens structurels entre le monde des affaires comme classe sociale et les causes profondes de la violence. Au milieu sont présentées les stratégies permettant de réagir, car les affaires poursuivent leur raison d'être et s'adaptent aux conditions et aux défis face au conflit. Les activités permettant de s'adapter ont des impacts permettant à la fois de soutenir potentiellement un conflit et de le réduire. Enfin, il existe des réponses qui cherchent à réduire le conflit et à augmenter les perspectives pour la paix – ce sont des activités que cette étude a nommé "l'esprit d'entreprise pour la paix".



Qu'est-ce que la construction de la paix?

Les efforts en faveur de la paix sont obligatoirement complexes, reflétant les complexités du conflit lui-même. Les causes du conflit sont diverses, multidimensionnelles et changeantes avec le temps, en particulier les facteurs sociaux, culturels, politiques, sécuritaires, économiques, géographiques et idéologiques qui s'influencent les uns, les autres. Ces facteurs impliquent une grande variété d'intervenants, de perceptions et d'agendas. En abordant ces différentes dimensions du conflit, la construction de la paix est un processus à long terme qui implique une variété d'activités cherchant à : "encourager le développement des conditions structurelles, des attitudes et des modes du comportement politique pouvant mener à un développement économique et social paisible, stable et finalement prospère. Les activités de construction de la paix sont conçues pour contribuer à la fin du conflit armé ou pour l'éviter, et peuvent être effectuées pendant le conflit armé, à ses débuts, ou comme une tentative de prévenir un probable conflit armé."⁸

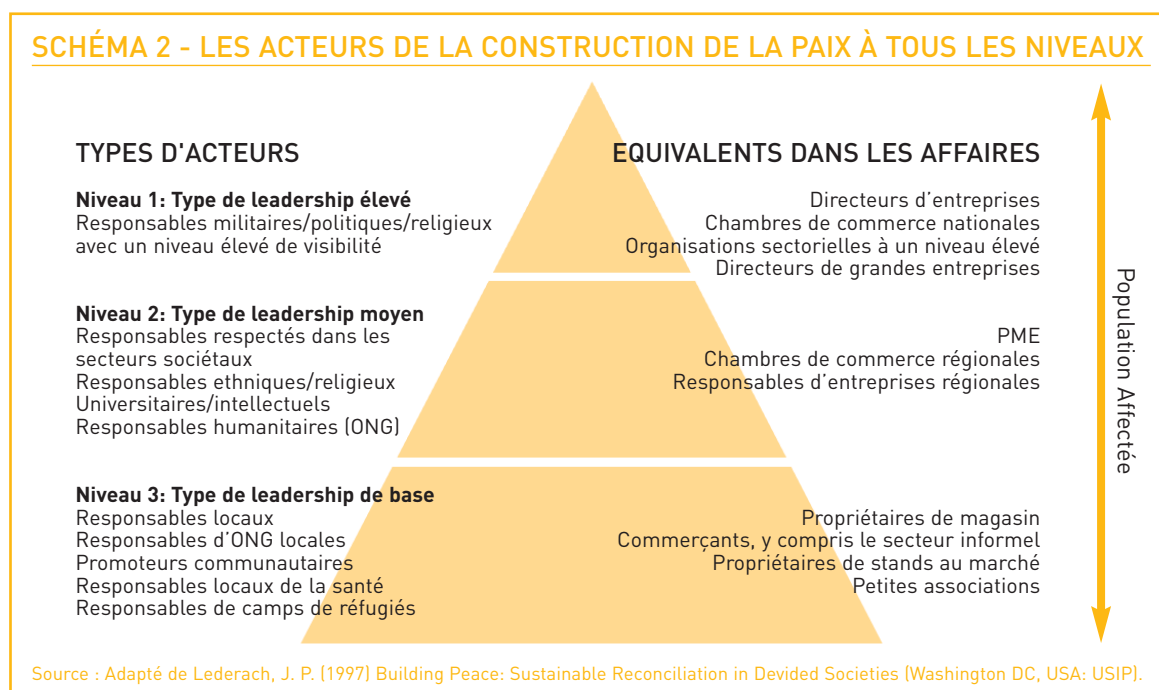
Tandis que la construction de la paix implique différentes stratégies et activités selon la spécificité de chaque contexte de conflit, celles-ci peuvent être largement organisées en quatre catégories : politique, économique, sécurité, et réconciliation. Les problèmes au sein de ces catégories - et les activités dans ces domaines - coïncident inévitablement et sont interdépendantes. Sans sécurité élémentaire, par exemple, il est peu probable que les entreprises investissent à plus long terme afin de permettre une croissance économique. Réciproquement, sans un secteur économique sain, il sera difficile de trouver un emploi stable aux nombreux combattants qui doivent retourner à une vie civile une fois que le conflit se termine. Il est clair qu'aucun des intervenants ou des institutions ne peut aborder le changement à tous ces niveaux. Une grande variété d'intervenants doit être impliquée, localement et internationalement, avec des rôles et des mandats complémentaires.

Tandis que les intervenants externes, tels que les gouvernements étrangers, les organismes

8. Smith, D. (2004) *Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting their Act Together* (Oslo, Norway: Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs).

intergouvernementaux et les ONG peuvent jouer un rôle important en facilitant les processus de transformation du conflit, il existe un soutien unanime en faveur de l'opinion qui fait des intervenants locaux les principaux responsables de la construction de la paix. Une approche stratégique de la construction de la paix favorise la primauté des intervenants locaux. Elle exige la coopération de différents secteurs de la société à travers les milieux politiques, sociaux et économiques. Et elle regarde au delà des frontières nationales pour s'assurer que les interventions extérieures apportent leur aide aux efforts locaux.

Le secteur privé national touche tous les niveaux de la société par ses réseaux et associations, et peut être fortement efficace en raison de ses liens parmi les gens d'affaires et les autres groupes.



Esprit d'entreprise pour la paix - une vue d'ensemble des cas

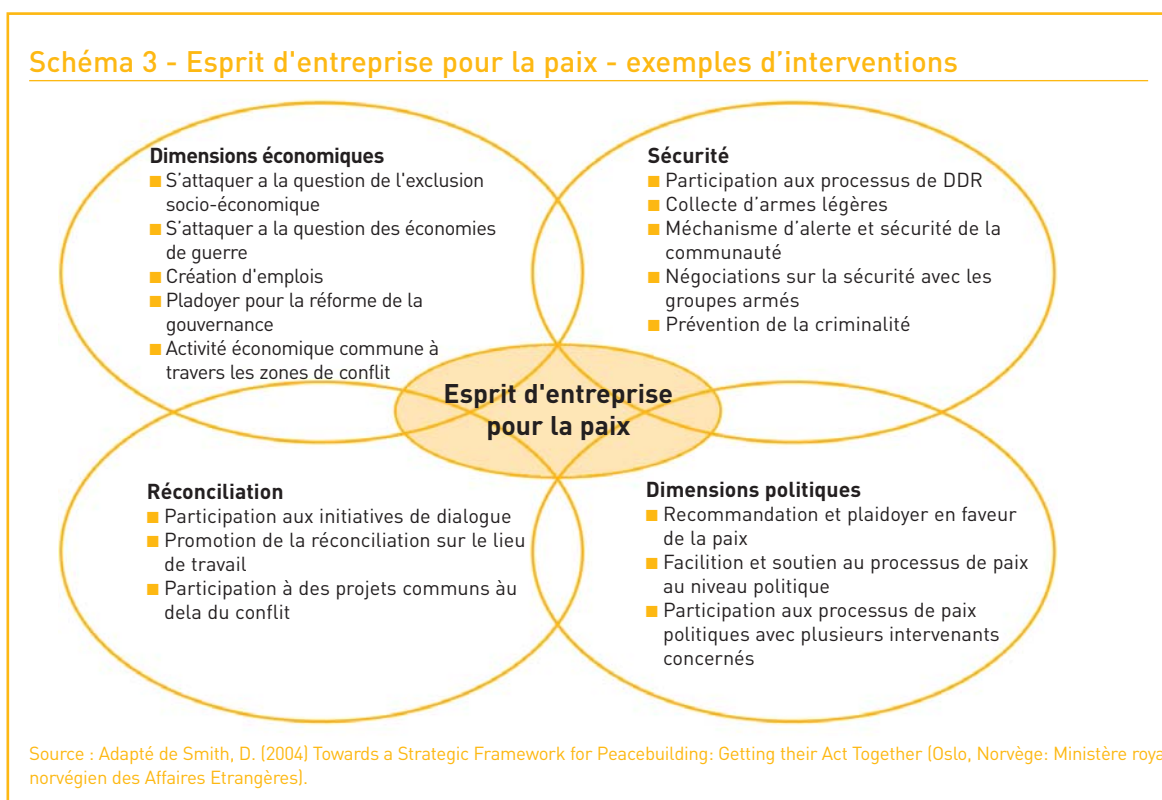
Les données ayant servi pour les études de cas et qui ont été rassemblées pour *Entreprise Locale, Paix Locale* indiquent une gamme d'interventions par des entreprises cherchant à favoriser la paix au sein d'une variété de cadres de conflit. Celles-ci sont récapitulées pays par pays ci-dessous.

AFGHANISTAN	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une conférence de haut niveau encourage les entreprises à s'engager dans le dialogue avec le gouvernement afin de renforcer leur rôle dans la reconstruction du pays ■ Les entreprises deviennent impliquées dans le Programme pour un Nouveau Départ pour l'Afghanistan, et le programme de Désarmement, Démobilisation et Réintégration (DDR), fournissant la formation et l'emploi aux anciens combattants ■ Les hommes d'affaires locaux participent à un <i>shura</i>, ou conseil, qui cherche à éradiquer la corruption dans l'administration locale ■ Les membres de la diaspora afghane retournent pour investir dans l'économie du pays ■ L'ONG américaine Business Council for Peace (Assemblée d'entreprises pour la paix) apporte son soutien aux femmes entrepreneurs en créant des entreprises durables
AFRIQUE DU SUD	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le Mouvement Consultatif Economique (CBM) combine ses efforts avec des partenaires pour dialoguer avec les différentes parties concernées par le conflit afin de faciliter un processus de paix analysant tous les aspects; il est plus tard invité à assurer les fonctions administratives et celles de secrétariat dans le cadre du processus de la Convention pour une Afrique du Sud Démocratique qui amène une nouvelle constitution ■ Après les premières élections, le CBM et la Fondation Urbaine crée l'Initiative Economique Nationale afin de canaliser le soutien économique et travailler en partenariat avec le gouvernement pour éradiquer les problèmes systémiques entravant le développement économique social ■ Les leaders économiques ont créé Entreprises Contre le Crime, une organisation à but non lucratif devant agir en partenariat avec le gouvernement afin d'éradiquer les menaces à la sécurité ■ Une Société fiduciaire de commerce est mise en place séparément pour étudier le problème du chômage, en se concentrant particulièrement sur la création d'emplois dans l'industrie touristique
BOSNIE HERZEGOVINE	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Nova Banka Bijeljina</i>, la principale banque finançant les PME, fait pression sur les autorités afin d'harmoniser les lois bancaires, permettant ainsi de créer un marché bancaire unifié et facilitant l'investissement à travers les différentes institutions ■ <i>Organic Medici</i>, une affaire en croissance et qui traite les herbes organiques, travaille avec des fermiers à travers diverses ethnies et institutions afin de se procurer des produits, et emploie des populations retournées issues de minorités ■ La compagnie croate <i>Kras</i> réinvestit dans l'usine de biscuit <i>Mira Prijedor</i> dans la République Srpska, l'aidant à se rétablir des pertes subies lors de la guerre ■ Les marchés non structurés tels que Arizona dans la zone de Brcko permettent une coopération économique interethnique tout en fournissant une source de revenu ■ L'Initiative de Développement Economique et Municipal de l'ONG internationale CHF apporte son soutien aux associations d'entreprises multiethniques qui sont regroupées dans le Réseau Régional d'Entreprise, contribuant à définir la politique économique aux niveaux locaux et nationaux ■ L'ONG <i>Ipak</i> basée à Tuzla entre dans un partenariat avec Score, une entreprise de meubles locale qui offre des emplois à de jeunes diplômés réfugiés ayant reçu une formation en menuiserie chez <i>Ipak</i>
BURUNDI	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Dushirehamwe</i>, le réseau de femmes présent à travers le pays, combine la transformation du conflit avec des initiatives de coopération économique et de création de source de revenu ■ Le Réseau d'Entreprise Burundais cherche à faire pression et à engager le gouvernement à améliorer le climat économique et créer une économie plus équitable et plus paisible
CAUCASE DU SUD	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le Syndicat des Femmes Entrepreneurs Abkhaz assiste des micros entreprises géorgiennes de la zone économiquement marginalisée de Gal'i à travers des financements pour la création d'entreprises et la mise en place de formations ■ L'ONG internationale Conciliation Ressources facilite une initiative de dialogue entre les hommes d'affaires géorgiens et ceux d'Abkhaz afin d'établir la confiance et d'identifier les problèmes communs face au contexte actuel de conflit ■ Les fermiers géorgiens et ossètes du sud échangent des terres situées dans la zone de conflit se trouvant entre leurs positions afin de protéger leur propriété contre une éventuelle attaque ■ Les marchés récemment fermés d'Ergneti et de Sadakhlo étaient des centres importants générant des sources de revenu tout en instaurant une confiance à travers le commerce frontalier entre Géorgiens et Ossètes du sud, et entre Azeris et Arméniens respectivement ■ Le Réseau du Développement et de l'Economie du Caucase cherche à faciliter les relations économiques régionales en promouvant les échanges d'informations ■ Le Conseil de Développement Economique Turc-Arménien est constitué d'hommes d'affaires arméniens et turcs pour encourager les relations d'affaires aussi bien que fournir un forum pour défendre l'idée de rapprochement au niveau politique
CHYPRE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les hommes d'affaires chypriotes grecs et turcs participent à une initiative de dialogue à travers l'île pour développer des stratégies pour la coopération économique et un règlement paisible du conflit

COLOMBIE	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'économie joue un important rôle dans le processus de paix de l'administration de Pastrana avec le groupe armé FARC ■ La compagnie d'énergie <i>Interconexión Eléctrica SA</i> crée le <i>Programa de Desarrollo Para La Paz</i>, une initiative qui aborde les causes de conflit au niveau communautaire ■ <i>Compañía Envasadora del Atlántico</i>, en collaboration avec le PNUD, aide à organiser des associations de fermiers qui produisent des fruits de la passion pour les exporter, en leur fournissant des sources de revenu autres que la plantation de la coca ■ <i>Allianzas Red</i> travaille en vue d'impliquer le secteur privé dans les initiatives de réintégration qui offrent des opportunités de formation et d'emploi aux déplacés ■ L'initiative <i>Empresas por la Paz</i> de la Fédération nationale des chambres de commerce combine une formation en résolution de conflit à un micro niveau avec un soutien aux participants souhaitant ouvrir une entreprise
GUATEMALA	<ul style="list-style-type: none"> ■ ASAZGUA, l'association nationale des producteurs de sucre, a créé le FUNDAZUCAR, qui s'engage dans des investissements sociaux au profit des ouvriers et des communautés travaillant dans la production du sucre, et qui fournit également de l'aide aux gouvernements locaux dans la planification du développement ■ L'usine de vêtement Koramsa ouvre une chaîne de production séparée pour offrir, dans les communautés alentour, une formation et des stages aux jeunes risquant de rejoindre des gangs criminels
IRLANDE DU NORD	<ul style="list-style-type: none"> ■ La Confédération de l'Industrie Britannique (CBI) s'engage dans le plaidoyer et l'appui au processus de paix, soulignant les avantages d'un "dividende de paix" ■ CBI, avec d'autres associations économiques, implante le Groupe des Sept, qui encourage un règlement du conflit par des campagnes publiques et des interventions dans les médias aux moments critiques pendant le processus de paix, ainsi que des relations directes avec toutes les parties concernées par le conflit
ISRAËL/PALESTINE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Agrexco, l'entreprise israélienne de fruits et légumes, est en partenariat avec cinq associations de cultivateurs basées à Gaza afin d'exporter leur production sur les marchés de l'Union Européenne et crée une marque séparée pour promouvoir les produits palestiniens ■ Des zones de logistique au passage des frontières entre l'Israël et la Palestine sont installées pour surmonter des problèmes d'accès et faciliter le flux continu des marchandises à la frontière ainsi que la coopération économique entre les entreprises ■ Les plans de coopération dans le secteur informatique initiés avant l'<i>Intifada</i> refont surface au lendemain du retrait israélien de Gaza et détiennent un potentiel pour des projets en commun ■ Le tourisme s'est préparé pour encourager une plus grande coopération entre les agences de voyages palestiniennes et israéliennes afin de maximiser un profit touristique mutuel dans la région ■ Le Groupe de Tourisme Alternatif favorise le "tourisme de justice" afin de s'assurer que les communautés palestiniennes profitent du tourisme dans la région, tout en instruisant les visiteurs à propos du contexte politique et sur le conflit ■ Le Centre Peres pour la Paix et le Centre pour le développement économique juif arabe crée des liens d'affaires à travers diverses initiatives atteignant les milieux d'affaires israéliens et arabes
KOSOVO	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'ONG internationale Mercy Corps favorise "le développement riche de dialogues" dans une initiative pour stimuler les liens de réconciliation et d'affaires qui ont été perdus pendant le conflit entre Kosovars albanais et serbes
NEPAL	<ul style="list-style-type: none"> ■ La fédération des chambres de commerce népalaises lance des négociations pour éviter une menace de maoïstes visant à un arrêt des industries et pour aborder certaines de leurs demandes politiques et celles liées au travail ■ 14 grandes organisations économiques ont implanté l'Initiative Economique Nationale pour soutenir à la fois le processus de paix politique et le développement socio-économique afin d'aborder certaines des causes fondamentales des problèmes socio-économiques du conflit ■ L'Agence <i>Three Sister's Trekking</i> assure la formation et emploie des femmes socialement désavantagées, abordant à la fois la question de l'équilibre entre les sexes et les problèmes socio-économiques faisant partie du conflit
NIGERIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les marchés au Nigeria offrent un lieu d'interaction économique interethnique, encourageant des rapports paisibles et menant à la coopération en terme de sécurité au niveau communautaire
PHILIPPINES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les Entreprises Philippines pour le Progrès Social (PBSP) facilitent le dialogue public-privé sur des questions de gouvernance concernant le commerce régional trans-frontière à Tawi-Tawi afin de protéger les sources locales de revenu ■ Une initiative de PBSP, les Jeunes Professionnels Musulmans pour l'Economie et la Paix, offre aux entrepreneurs musulmans de la Région Autonome du Mindanao Musulman (ARMM) des stages dans des entreprises basées à Manille pour faciliter le transfert de qualifications et la tolérance religieuse sur le lieu de travail ■ Paglas Corporation et La Frutera Inc. investissent dans des régions marginalisées de l'ARMM pour établir une plantation de banane qui offre du travail aux musulmans ainsi qu'aux chrétiens, y compris les anciens combattants, ainsi favorisant la réconciliation et la tolérance religieuse sur le lieu de travail
REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les entreprises locales dans l'Est du Congo emploient des anciens combattants et coopèrent avec la MONUC afin de renforcer la stabilité au niveau communautaire et d'engager un dialogue sur les politiques au niveau national
SALVADOR	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le monde des affaires participe activement au processus et aux négociations de paix, façonnant l'accord définitif ■ Des leaders économiques sont impliqués dans l'initiative citoyenne Mouvement Patriotique Contre le Crime, préconisant et effectuant un programme de collecte des armes

SIERRA LEONE	<ul style="list-style-type: none"> ■ La branche Sierra Léonaise de la compagnie africaine de télécommunication Celtel est en partenariat avec l'ONG internationale Search for Common Ground pour lancer un nouveau réseau de téléphones cellulaires dans les anciennes forteresses rebelles du nord, combinant son lancement avec un débat retransmis à la radio et portant sur l'importance de la réconciliation nationale et le rôle des communications ■ L'association Sierra Léonaise des Femmes du Marché fournit des programmes de micro finances et une formation aux femmes travaillant au marché afin de renforcer leurs sources de revenus et leur contribution à l'économie d'après-guerre
SOMALIE	<ul style="list-style-type: none"> ■ La compagnie de télécommunications Nationlink est en partenariat avec l'UNICEF et une ONG locale pour assurer une formation professionnelle et un emploi aux enfants soldats démobilisés ■ Les facilitateurs du processus de paix incluent les gens d'affaires dans une conférence de haut niveau pour s'assurer de leur engagement à un accord de paix et à une reconstruction du pays ■ Les entreprises soutiennent l'Initiative de Stabilisation et de Sécurité de Mogadiscio qui cherche à aborder les problèmes de sécurité dans la capitale, y compris les barrages de route ■ Les hommes d'affaires fournissent l'investissement et les marchandises pour le fonctionnement des services sociaux locaux tels que les hôpitaux, et fournissent eux-mêmes des services publics essentiels tels que l'électricité
SRI LANKA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les grandes entreprises basées à Colombo ont créé la campagne Sri Lanka d'Abord, mobilisant les citoyens pour soutenir un accord de paix pendant la course aux élections en 2001, aidant à amener au pouvoir un gouvernement pro-paix qui a conduit à la signature d'un accord de cessez-le-feu en 2002 ■ L'Alliance Economique pour la Paix, un groupe de travail d'hommes d'affaires issus des chambres de commerce régionales à travers l'île, favorise les initiatives communes de construction de la confiance entre les hommes d'affaires tamouls, cingalais et musulmans, ainsi que les recommandations de politiques vis-à-vis de la capitale

Entreprise Locale, Paix Locale regroupe des exemples d'esprit d'entreprise pour la paix selon les quatre dimensions de construction de la paix décrites plus haut, en illustrant le potentiel des entreprises à contribuer au débat sur les problèmes économiques, politiques, sécuritaires et de réconciliation.



Le rôle des entreprises locales dans des négociations de paix formelles

En ce qui concerne les processus de paix formels au niveau politique, l'étude indique que les hommes d'affaires, dans un grand nombre de contextes de conflit, ont joué un rôle important et de soutien: en tant que "locaux", par exemple faisant partie d'une équipe de négociation; ou en tant qu'"étrangers" en aidant à établir la confiance entre les parties, en mobilisant l'opinion populaire, en fournissant conseil et savoir-faire, en encourageant la paix et en assumant des fonctions nécessaires, telles que l'appui administratif

et logistique. Au niveau supérieur de la classe dirigeante des affaires, les leaders économiques ont apporté les ressources et les qualifications essentielles au soutien du processus, et ont utilisé leurs relations étroites avec les dirigeants politiques afin d'appuyer les négociations de paix. Leurs ressources et qualifications peuvent être des facteurs critiques à l'exécution des accords, y compris satisfaire les attentes d'un "dividende de paix". Puisque le secteur privé est également en position de s'opposer aux processus de paix en retenant des ressources cruciales, gagner son engagement actif est une importante partie de toute stratégie de paix.

Entreprise locale et les dimensions économiques de la construction de la paix

Basées sur le discours habituel de développement qui souligne un rôle critique pour l'économie comme créateur de croissance, il existe beaucoup de suppositions quant à la contribution économique que le secteur privé national peut apporter à la construction de la paix. Mais la question doit être examinée plus soigneusement. L'économie peut perpétuer les problèmes économiques qui sont sous-jacents au conflit, souvent sans le vouloir. En même temps elle est bien placée pour atténuer l'exclusion socio-économique qui se trouve à l'origine de beaucoup de conflits. Les limites, pour des groupes sociaux spécifiques, à

l'accès aux ressources, au travail et à d'autres opportunités, peuvent augmenter leur ressentiment, ralentir le développement et mener à la violence. Cette étude montre comment les entreprises qui se sentent plus concernées peuvent prendre des mesures créatives pour aborder les causes, les faits conducteurs et les conséquences économiques d'un conflit violent. Les initiatives incluent des activités sur le lieu de travail, à travers de plus grandes relations avec la communauté ainsi que des groupes de pression, tout comme des initiatives économiques communes à travers les zones de conflit. Par de telles interventions, les entreprises commencent à accomplir leur potentiel de contribution aux dimensions économiques de la construction de la paix.

"Il y avait un sentiment de colère car ces personnes avaient causé une telle dévastation... mais après nous avons constaté que nous pourrions nous asseoir et parler avec eux. En quelques secondes, nous avons réalisé que nous avions des problèmes communs."

Un représentant des entreprises régionales au sud du Sri Lanka se rappelle la première réunion avec ses homologues du nord et de l'est du pays.

Entreprises locales comme élément de connexion: la reconstruction des rapports à travers les zones de conflit

Les relations entre les communautés divisées par un conflit violent sont habituellement endommagées et extrêmement fragiles, avec des niveaux élevés de méfiance et de colère après les atrocités. L'étude prouve qu'en tant que leaders dans la société, les entreprises nationales peuvent faire beaucoup pour réparer les liens endommagés à travers les zones de conflit. Ceci peut prendre la forme d'engagement dans les processus de dialogue conçus pour réunir des individus des deux côtés; ou bien celle de l'organisation et de la participation à des activités économiques communes. Les initiatives de dialogue peuvent créer un sens d'objectif commun parmi les entrepreneurs, leur permettant de voir le conflit d'une nouvelle manière et, en conséquence, d'influencer leurs collègues électoraux dans leur région. Faire des affaires peut être un des quelques points de contact restants entre les deux côtés d'un conflit - et un des premiers à reprendre par la suite. Dans beaucoup de cas, ces points de contact sont profitables et inspirent les autres car ils démontrent qu'une interaction paisible pour un profit mutuel est aussi possible que souhaitable.

Le rôle des entreprises locales dans l'approche des questions de sécurité dans la construction de la paix

Les entreprises locales peuvent également contribuer à relever certains des défis principaux de sécurité dans des contextes de conflit et post-conflit: en cherchant à fournir du travail aux anciens combattants,

en tant qu'élément d'un programme de Désarmement, Démobilisation et Réintégration au niveau national, ou sur une base plus ad hoc; en fournissant financements et logistique pour les programmes de collecte d'armes légères et; en renforçant les structures officielles de sécurité; et en fonctionnant comme source première d'information sur la récurrence d'un conflit et l'insécurité au niveau de la communauté.

En l'absence de conditions de sécurité fiables et de forces publiques effectives, les entreprises sont souvent amenées à fournir leur propre sécurité, en faisant appel aux services des entreprises de sécurité privées ou en utilisant des groupes de vigiles. Tandis que ceci peut avoir des avantages positifs en fournissant un emploi non militaire à d'anciens combattants, il peut également signifier davantage d'érosion de l'appareil responsable de la sécurité au niveau de l'état. Le problème doit être examiné soigneusement par les entreprises cherchant à contribuer à la stabilité à plus long terme.

Le rôle des femmes entrepreneurs dans la construction de la paix

Le discours dominant du développement inclut maintenant un intérêt particulier dans le renforcement du rôle des femmes en tant qu'acteurs économiques, plus particulièrement aux niveaux de base à travers la micro finances. De même, on reconnaît de plus en plus le rôle que les femmes peuvent jouer en favorisant la paix et la médiation à différents niveaux de la société. Les femmes d'affaires sont placées à l'intersection entre ces deux capacités d'intervention, et les cas confirment qu'elles ont mené plusieurs initiatives importantes, abordant plus particulièrement la question genre dans le conflit. Les exemples incluent un réseau des femmes travaillant au delà des divisions ethniques pour régénérer des sources de revenu, et une organisation de femmes d'affaires qui favorise la réconciliation par le biais d'une activité économique commune entre les petites entreprises.

"Après le conflit, les femmes sont souvent une force pour la croissance économique."

Maria Livanos Cattai, ancienne secrétaire générale de la chambre de commerce internationale

Qu'est-ce qui motive l'esprit d'entreprise pour la paix ?

Entreprise Locale, Paix Locale jette une certaine lumière sur un sujet crucial : quelles sont les conditions nécessaires qui permettent aux entreprises d'adopter des stratégies de construction de la paix ? En d'autres termes, qu'est-ce qui motive l'esprit d'entreprise pour la paix ?

Quatre facteurs de motivation clés conduisant la participation des entreprises dans la construction de la paix émergent de cette étude:

Calcul du coût du conflit

La prise de conscience sur ce que coûte un conflit au secteur privé est une question centrale pour les entreprises. Déclin économique; perte d'investissements; destruction des infrastructures; dommages au capital et à la main d'oeuvre; perte d'associés séparés par le conflit; manque de sécurité dans l'environnement où elles opèrent et perte d'opportunités pour la croissance sont parmi les impacts directs subis par les entreprises pendant le conflit. Accroître la prise de conscience et effectuer des recherches autour de cette question sont des outils primordiaux pour d'autres permettant de promouvoir l'engagement des entreprises et ils ont été employés par de plus grandes entreprises pour convaincre d'autres de s'associer à la promotion de la paix.

Impératif moral

L'esprit d'entreprise pour la paix ne peut pas être entièrement réduit à un raisonnement économique: un impératif moral ressenti par les individus concernés est souvent un facteur tout aussi contraignant. Le désir d'alléger la souffrance et de promouvoir la paix pour le bénéfice de la société complète souvent les intérêts économiques pour motiver l'esprit d'entreprise pour la paix. Ce facteur souligne une distinction critique entre les entreprises locales et leurs équivalents investisseurs étrangers: les premiers font partie du tissu social d'un contexte de conflit, et éprouvent donc le trauma et la destruction qu'il apporte à leurs propres communautés et à leur familles.

Opportunités catalysées par les autres acteurs

Les agences internationales pour le développement ou le maintien de la paix; les groupes armés; les groupes civils locaux et leurs équivalents internationaux ont tous activement cherché à encourager les entreprises à aborder les problèmes spécifiques au conflit et à s'impliquer autrement dans la construction de la paix. L'engagement des entreprises peut être catalysé par les partenaires qui offrent un espace de dialogue et d'analyse; des échanges avec des individus impliqués dans d'autres processus de paix; des gains politiques et sécuritaires; et naturellement, une aide financière et des avantages. Dans plusieurs cas, On a offert a des entreprises des opportunités avantageuses où elles ne pouvaient que gagner, ce qui les a menées à des associations soutenant la paix.

Intériorisation des normes sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

La diffusion croissante des normes RSE est une autre tendance qui émerge de ces études de cas. Principalement importante pour les entreprises qui ont atteint une certaine taille, la RSE peut fournir un cadre adéquat pour aborder directement certaines questions sur le conflit - par exemple la corruption ou les pratiques inéquitables en matière d'emploi - soit à travers un changement d'approches concernant les activités de base de l'entreprise, soit par le biais de relations plus élargies aux niveaux communautaires et politiques. En même temps, les principes de RSE peuvent être un mécanisme puissant permettant de changer les perceptions négatives des entreprises en tant qu'éléments conducteurs du conflit, ou de collaboration aux problèmes pouvant être à la base du conflit.

Qu'est-ce qui forme l'esprit d'entreprise pour la paix?

Si les entreprises sont motivées, il est clair, selon cette étude, que certains facteurs internes et externes peuvent leur permettre de s'impliquer davantage et de concrétiser cet intérêt en le transformant en une action concrète pour la construction de la paix. Ces facteurs seront aussi déterminants pour la suite:

Facteurs internes

Les dirigeants

Même si une grande partie des études de cas examinent les activités des entreprises, ce sont les personnes qui les dirigent qui rendent les résultats possibles. En fin de comptes, le succès ou l'échec de n'importe quelle initiative pour la construction de la paix dépend de la force et de l'engagement personnel des individus qui la mènent. Ce sont habituellement des personnalités qui peuvent défendre la cause d'un plus grand rôle du secteur privé dans la construction de la paix et convaincre ceux qui doutent de s'engager; qui peuvent exercer leur influence sans crainte de représailles; et qui sont respectées par leurs pairs et société dans l'ensemble.

Action collective

Les initiatives les plus réussies en termes d'impact à macro niveau impliquent des sections du milieu d'affaires travaillant ensemble pour maximiser l'influence sur la dynamique politique, ou pour informer le public sur le sujet du conflit et de la paix. Certaines des initiatives les plus efficaces ont vu l'engagement de plusieurs secteurs différents, à travers des coalitions, telles que les chambres de commerce, qui rassemblent différents secteurs. Travailler dans l'ensemble du le secteur privé peut renforcer la crédibilité et la légitimité d'une initiative et faciliter un agenda et un impact accrus. La dynamique concurrentielle au sein du secteur privé doit être surmontée grâce à un sens de l'intérêt commun de réaliser un but conjointement identifié.

Légitimité

Afin que l'action collective et la coopération avec d'autres soient possibles et efficaces, le secteur privé, comme n'importe quel autre acteur cherchant à s'engager dans la construction de la paix, doit bénéficier d'une crédibilité, d'une légitimité et du soutien d'autres secteurs. Ceci est crucial pour être accepté par les parties en conflit ainsi que par le plus large public. Acquérir la légitimité requise peut être un défi pour le secteur privé si quelques entreprises ont joué - ou sont perçues comme ayant joué - un rôle dans la continuation du conflit. Les efforts visant à engager le milieu des entreprises doivent s'attaquer à ces perceptions négatives.

Analyse de conflit et auto-réflexion

Les perceptions du conflit sont souvent subjectives, et peuvent être basées sur des préjugés et des préconceptions au sujet du rôle joué par d'autres. Une approche rigoureuse et analytique qui inclut la consultation approfondie avec d'autres intervenants peut aider à surmonter les problèmes au sein du secteur privé et à établir une image complète des causes du conflit. Celle-ci doit inclure une bonne compréhension du rôle du secteur privé tel que perçu par la société, et de ses propres liens avec la dynamique de conflit. Un tel art d'auto-réflexion est primordial si les entreprises doivent aborder les problèmes principaux du conflit de façon à les transformer. Ceci peut même indiquer une manière d'aborder ces problèmes, par exemple en améliorant les pratiques liées à l'emploi.

Taille et type de secteur privé

La taille d'une entreprise détermine sa participation dans la construction de la paix et le genre d'activités dans lesquelles elle est susceptible de s'impliquer. Certains des exemples les plus convaincants dans la construction de la paix montrent de grandes entreprises utilisant leur influence pour encourager la paix au niveau politique. Cependant, les petites ou micro entreprises ne sont nullement exclues des processus de construction de la paix, bien que leur impact tende à être plus au niveau local, parce que leur influence sur le gouvernement central est souvent limitée. Néanmoins, leurs contributions peuvent être cruciales parce qu'elles sont souvent situées en première ligne.

Facteurs externes

L'environnement économique

L'environnement dans lequel une entreprise opère affecte inévitablement sa capacité de contribuer à la paix, et déterminera le genre d'interventions qu'elle effectue. L'imprévisibilité créée par le conflit tend à diminuer les perspectives à long terme en termes d'investissement et de rentabilité. Si les hommes d'affaires n'ont aucune confiance en l'avenir, l'investissement dans la paix peut sembler une priorité de second rang. Néanmoins, les dispositifs de l'environnement économique entravant l'économie, et dus au conflit, peuvent être un moyen conduisant à s'engager dans le processus. Par exemple, les frontières fermées ou les liens économiques brisés vont à l'encontre du commerce; plusieurs des efforts décrits dans les études de cas cherchent précisément à surmonter ces obstacles.

Le contexte politique

L'espace politique dans lequel il est possible d'aborder les questions de conflit ouvertement peut être restreint. Un rôle de paix pour les acteurs économiques peut s'avérer difficile quand le gouvernement est la source principale des contrats. La voix et les intérêts des petites entreprises sont souvent ignorés par les dirigeants. De tels problèmes ont une influence sur la faisabilité et la manière dont les acteurs économiques développent l'esprit d'entreprise pour paix.

En même temps, l'esprit d'entreprise pour la paix doit s'adapter à un contexte politique constamment en évolution. Il peut y avoir des moments où certaines options, telles que préconiser directement la paix aux parties en conflit, s'avèrent être impossibles. Dans ces cas, il sera nécessaire d'identifier des solutions de rechange avec une projection à plus long terme. Les stratégies réussies peuvent s'adapter à l'environnement externe, aux circonstances changeantes et aux opportunités – ou même les provoquer. Les exemples les plus frappants de l'esprit d'entreprise pour la paix suivent un chemin flexible, déterminé par une connaissance approfondie d'un contexte en évolution et une contribution à la construction de la paix sur un certain nombre de fronts.

Assistance externe et soutien

Les initiatives par d'autres acteurs – y compris les agences internationales bailleurs de fonds, le gouvernement et la société civile - ont été efficaces en catalysant et en soutenant le rôle des entreprises dans la construction de la paix. Les informations recueillies dans *Entreprise Locale, Paix Locale* ont des implications dans la manière dont les acteurs externes interagissent avec le secteur privé national, et la manière dont le développement économique est analysé dans les sociétés enclines au conflit. La première étape importante est de comprendre les relations complexes que différents groupes du secteur privé peuvent avoir vis-à-vis du conflit. Ceci rend possible une évaluation de leur potentiel à contribuer à la paix. On trouve ci-dessous quelques points de départ utiles:

- **Interventions économiques sensibles au conflit.** Jusqu'ici, peu d'agences internationales de développement oeuvrant en vue de favoriser la croissance économique ont intégré l'analyse et l'idée du conflit dans leurs interventions. Les interventions qui ne tiennent pas compte du conflit aggravent inconsciemment les relations entre l'économie et le conflit, au détriment de la construction de la paix et de la croissance. Cette situation peut être provoquée par des interventions au macro niveau de l'économie nationale; à travers des programmes de privatisation; ou peut être la conséquence de l'utilisation d'instruments qui visent directement les acteurs économiques locaux à différents niveaux, tels que le Développement du Secteur Privé et les activités de micro finances.
- **Organiser et fournir une plateforme pour les entrepreneurs pour la paix.** Un certain nombre d'études de cas montre le rôle important que les agences externes peuvent jouer en réunissant les entrepreneurs avec d'autres acteurs concernés, et en fournissant un espace qui ne pourrait autrement être disponible afin d'examiner les défis communs et leurs possibles solutions. Cette capacité de rencontre permet aux entreprises de formuler leur propre analyse et stratégies et de s'assurer que les résultats seront acceptés par le secteur privé comme les leur, plutôt qu'étant imposé par l'extérieur.
- **Prise de conscience et assistance.** Entamer une campagne de sensibilisation sur le sujet du rôle positif ou négatif des entreprises offre d'autres possibilités en terme de soutien. Le partage des leçons tirées d'autres contextes de conflit peut fournir une source d'idées aux entreprises souhaitant s'engager. Accroître la sensibilisation à propos de la responsabilité sociale des entreprises ouvre un chemin indirect vers la compréhension des conditions profondes de la construction d'une paix durable. Cela peut être renforcé par une sensibilisation au coût infligé par le conflit à l'économie et à certains secteurs économiques en particulier.
- **Construire des partenariats.** Les partenariats entre les entreprises, la société civile, le gouvernement et les acteurs internationaux peuvent amplifier l'impact des initiatives, en capitalisant

sur les forces individuelles et mutuelles. La construction de la paix est un effort à multiples facettes, ce qui signifie qu'il est essentiel de mettre les ressources et l'expertise en commun dans le cadre d'initiatives spécifiques. Ces partenariats aident les entreprises à gagner l'acceptation et la confiance d'autres intervenants.

- **Promouvoir les environnements favorables et les réseaux économiques.** L'environnement économique est critique pour stimuler la croissance et a également des implications dans le cadre de l'esprit d'entreprise pour la paix. Plus particulièrement, les acteurs externes devraient identifier et apporter leur soutien au rôle actif que les entreprises peuvent jouer en abordant les problèmes structurels et déficits de gouvernance. Les systèmes d'organisation et de réseau, tels que les chambres de commerce ou les organisations de soutien spécifiques à un secteur, peuvent faciliter et guider les actions économiques collectives vers le soutien de l'esprit d'entreprise pour la paix.
- **Promouvoir les activités économiques au delà du conflit.** Le potentiel des entreprises en tant que "lien" à travers les zones de conflit peut être maximisé par un soutien extérieur. Les relations économiques perdues pendant le conflit, ou les nouvelles formes potentielles de coopération - qui émergent souvent de manière non structurée - peuvent être renforcées en s'attaquant aux obstacles structurels à la coopération, en partageant l'information, et mettant en place des lieux de rencontre sécurisés et des opportunités d'échange.
- **Planification méticuleuse.** Quelque soit le meilleur chemin pour encourager l'esprit d'entreprise pour la paix dans un contexte spécifique, il sera important d'effectuer une première analyse des possibilités et du rôle des entreprises dans une société affectée par le conflit. En incorporant à l'avance les perspectives des entreprises dans la planification et l'exécution, on pourra s'assurer que les initiatives sont créées dans le cadre des réalités du conflit pour les entreprises. On pourra aussi connaître les réelles capacités et les opportunités réalistes en terme d'engagement.

Le potentiel du secteur privé national en matière de construction de la paix a été négligé ou mal compris pendant trop longtemps. Son rôle a été défini par la communauté internationale, la société civile et même les entreprises comme purement économique, et, ainsi, se focalisait en grande partie sur la croissance et la création des richesses. Plus récemment, et de manière négative, son rôle était analysé en tant que possibilité de soutien au conflit dans les économies de guerre. Comme *Entreprise Locale, Paix Locale* le démontre, le secteur privé national a un rôle dans la construction de la paix aussi diversifié et étendu que pour les autres acteurs, quoiqu'un rôle basé sur différentes compétences, qualifications et ressources. Les expériences des entrepreneurs locaux réunis dans *Entreprise Locale, Paix Locale* donnent donc l'exemple d'une capacité d'action qui a été négligée. En rassemblant et en analysant ces initiatives, cette étude fait état d'une multitude de leçons, idées et recommandations, à la fois pour les acteurs économiques et ceux qui sont en mesure de soutenir un engagement plus proactif et plus positif du secteur privé dans le conflit. International Alert espère stimuler suffisamment les lecteurs afin de catalyser leur engagement plus profond dans le travail visant à construire une paix durable pour l'avenir.

L'analyse et les avis contenus dans cette publication ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques des bailleurs du projet: le Service Britannique pour le Développement International; le Ministère Fédéral Allemand de la Coopération et du Développement Economiques; la GTZ allemande (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit); et l'agence américaine pour le Développement International du Gouvernement des Etats-Unis.

© International Alert/Diane Nkurunziza, 2006

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication, y compris les matériaux électroniques, ne peut être reproduite, entreposée dans un système de récupération, ou être transmise sous aucune forme ou par aucun moyen électronique, mécanique, de photocopie, d'enregistrement, ou autrement, sans pleine attribution. ISBN 1-898702-73-X

Photos sur la page de couverture:

Photo principale © International Alert. **Quatre photos vers la droite de photo principale:** en haut à gauche © Stefan Boness/Panos; en haut à droite © Pepe Bonet/Panos; en bas à gauche © Andrew Alvarez/AFP/Getty Images; en bas à droite © International Alert. **Quatre photos en dessous de la photo principale:** en haut à gauche © International Alert; en haut à droite © Piers Benatar/Panos; en bas à gauche © International Alert; en bas à droite © Sven Torfinn/Panos.



International Alert.

346 Clapham Road, London SW9 9AP, United Kingdom

Tel +44 (0)20 7627 6800, Fax +44 (0)20 7627 6900, Email general@international-alert.org

www.international-alert.org