

PARTENARIATS EN SITUATIONS DE CONFLIT

Impact des conflits violents
sur la société civile locale et
réponse des partenaires
internationaux

Monica Stephen

Études de cas rédigées par
Elizabeth Drew (Myanmar),
Christina Ellis (RDC) et
Rabia Nusrat (Afghanistan)



OXFAM

À propos du rapport

Le présent rapport résume les conclusions d'une nouvelle recherche menée sur l'impact exercé par les conflits violents sur les organisations de la société civile (OSC) et leurs conséquences pour les acteurs internationaux avec qui elles travaillent en partenariat. La présente étude dévoile que les OSC locales œuvrant dans des situations de conflit violent sont plus importantes que jamais, car elles sont les premières à répondre aux besoins des millions de civils victimes de ce type de conflits à travers le monde. Lorsque les acteurs internationaux éprouvent des difficultés pour accéder aux territoires disputés et comptent sur les OSC locales ou nationales pour venir en aide aux communautés touchées par un conflit, les partenariats fournissent des ressources indispensables pour porter secours aux populations qui en ont le plus besoin. Par ailleurs, les engagements en faveur de la décentralisation étant de plus en plus nombreux, le financement international à destination des OSC commence à prendre de l'ampleur. Pourtant, cette étude dévoile que bien souvent, les acteurs internationaux ne parviennent pas à comprendre les environnements hautement politisés et dangereux dans lesquels ils interviennent, et n'en font pas suffisamment pour soutenir et renforcer les OSC avec lesquelles ils travaillent.

Remerciements

Avant toute chose, nous adressons nos remerciements aux personnes interrogées. Il s'agit de représentants d'organisations partenaires d'Oxfam en Afghanistan, en RDC et au Myanmar, de membres du personnel d'Oxfam originaires de ces pays ou d'autres nations touchées par des conflits violents, et de représentants d'OSC intervenant au niveau local, national et international dans le cadre d'aspects concernés. L'équipe de recherche souhaite vous remercier tous pour votre temps, vos idées et les précieuses informations que vous nous avez transmises. Nous espérons avoir rendu justice à votre contribution et que ce rapport permettra d'améliorer le soutien apporté aux individus intervenant dans des situations de conflit.

Nous adressons également tous nos remerciements au groupe de conseil du projet composé de membres du personnel d'Oxfam et d'International Alert, qui ont créé ensemble l'opportunité de réaliser ce rapport et apporté informations et encouragements. Il s'agit de Phil Vernon, Summer Brown, John Magrath, Yo Winder et plus particulièrement d'Annabel Morrissey, qui a contribué dans une très large mesure à la rédaction de ce rapport. Nous remercions également Kathryn O'Neill pour son aide éditoriale.

Comme pour tous les rapports de ce type, de nombreuses personnes ont offert leur temps, corrigé les versions préliminaires et partagé leurs connaissances et leurs idées afin de donner naissance à la version finale. Nous les remercions toutes. Nous espérons que ce rapport vous sera utile.

Photo de couverture : Un garde-frontière s'appuie contre la barrière du pont frontalier Rusizi 1 entre la RDC et le Rwanda. Bukavu, RDC, 2013. Photo : Carol Allen-Storey/International Alert

Photo de quatrième de couverture : Un groupe de réfugiés d'Afghanistan traverse la frontière entre la Serbie et la Croatie, le 2 octobre 2015. Photo : Sam Tarling/Oxfam

AVANT-PROPOS

AVANT-PROPOS

Chaque jour, les conflits violents assombrissent le quotidien de millions d'individus à travers le monde. D'innombrables communautés ont été dévastées, et un nombre record de personnes – supérieur à la population du Royaume-Uni – sont contraintes de fuir leur foyer¹.

Dans les régions touchées, divers groupes – organisations caritatives locales, hommes et femmes d'affaires, groupes de plaidoyer, organisations humanitaires, et bien d'autres – jouent un rôle essentiel. Ils répondent aux besoins essentiels des populations et, de milliers de façons différentes, maintiennent en place les structures sociales, politiques et économiques de la société. La parole et les actions de la société civile soutiennent et façonnent les initiatives de développement et de consolidation de la paix de façon à promouvoir les réformes progressistes, la stabilité et la durabilité.

Toutefois, dans de nombreux conflits, les populations civiles, leurs organisations et leurs infrastructures sont de plus en plus ciblées, et pas uniquement par des groupes armés extrémistes. Des hôpitaux et des médecins ont été par exemple les cibles d'attaques menées par des forces pro-gouvernementales en Syrie, en Afghanistan, ou encore au Yémen. Les régimes répressifs tout comme les forces rebelles cherchent bien souvent à écraser les discours et les actions progressistes.

Les initiatives de développement et de consolidation de la paix et les actions humanitaires sont plus efficaces lorsqu'elles émanent d'individus originaires et citoyens des pays concernés, et lorsque ce sont ces mêmes individus qui les mettent en œuvre. Oxfam et International Alert en sont tout à fait conscientes et savent que leur impact dépend de la manière dont elles collaborent avec la société civile dans les pays dans lesquelles elles interviennent. Il est essentiel de bien comprendre cela dans les situations de conflit.

La société civile contribue à façonner son propre contexte, mais est également façonnée par celui-ci. Non seulement les conflits exercent souvent un impact terrible sur la liberté, la sécurité et le bien-être des populations, mais ils influencent également les choix que font les organisations de la société civile concernant les cibles de leurs initiatives ainsi que les lieux où les mettre en œuvre et la manière de procéder.

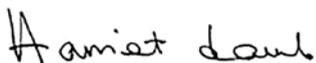
Parfois, cela a du bon, comme lorsque les organisations de femmes qui ont joué un rôle prépondérant dans le soutien fourni aux membres des communautés vulnérables pendant un conflit continuent d'exercer un certain leadership après que les armes se sont tues. Dans d'autres cas, les acteurs de la société civile peuvent s'écarter de leur rôle initial, à l'instar d'organisations initialement créées afin d'agir sur le plan politique dans le but d'éradiquer les causes sous-jacentes de la pauvreté finissant par fournir de l'aide humanitaire et se retrouvant à faire uniquement face aux conséquences de la pauvreté.

Cette étude a offert à nos deux organisations de la société civile une magnifique opportunité de collaborer en associant nos expertises en matière de militantisme local pour le changement, de droits humains, de paix et de conflits. Oxfam et International Alert collaborent depuis longtemps avec des partenaires locaux dans des zones fragiles et frappées par des conflits. Nous jouons souvent un rôle d'intermédiaire entre les bailleurs de fonds internationaux et les groupes locaux. Pour cette raison, il est essentiel que nous continuions à comprendre comment nos propres actions et celles d'autres acteurs peuvent renforcer ou au contraire affaiblir la société civile locale et nos partenariats avec elle.

Au sein de la communauté internationale, de nombreuses mesures ont été prises afin que la société civile locale dirige les programmes humanitaires et de développement. Toutefois, il est étonnant de constater que ce type d'organisation ne soit pas encore la norme, particulièrement dans des contextes de conflit. Malheureusement, ce rapport dévoile que malgré leur volonté de s'améliorer, les acteurs internationaux ne parviennent pas encore à établir des partenariats efficaces avec les organisations de la société civile. Ils ont encore aujourd'hui tendance à s'imposer, à transférer les risques aux partenaires locaux, et ne parviennent pas à fournir le soutien prévisible et à long terme qu'ils savent pourtant nécessaire. Par ailleurs, ils continuent à financer de grandes organisations qui fonctionnent à l'occidentale plutôt que de petites ou moyennes organisations susceptibles d'être plus au fait des besoins des communautés touchées. Le « renforcement des capacités », jugé condescendant par certains, reflète trop souvent les priorités et besoins des bailleurs de fonds internationaux, en particulier en matière d'exigences de reporting, et pas suffisamment les besoins des groupes cherchant à travailler efficacement dans des environnements violents et polarisés sur le plan politique. Constat décevant : les conclusions des recherches menées au Myanmar, en Afghanistan et en RDC révèlent parfois les manquements de notre secteur, et notamment de nos propres organisations, à évoluer suffisamment. Il existe des causes réelles à nos échecs, par exemple le fait que nous soyons nous aussi liés par des exigences strictes imposées par les bailleurs de fonds, mais ces causes ne doivent jamais servir d'excuses ; nous devons faire preuve de davantage d'audace dans la manière dont nous modifions nos pratiques.

Dans les zones de conflit, des efforts spécifiques sont nécessaires pour cela, et les organisations internationales doivent s'interroger sur leur propre rôle dans la fourniture aux acteurs de la société civile d'un soutien qui soit adapté et leur permette d'évoluer, tout en évitant de devenir l'un des nombreux obstacles auxquels ces derniers sont déjà confrontés.

Les conclusions de cette recherche soulignent toute l'importance de continuer à améliorer la manière dont nous intervenons au sein de la société civile. À cet égard, nous conseillons aux bailleurs de fonds, aux ONG internationales et aux organisations de la société civile des pays dans lesquels nous intervenons de prendre connaissance de ces conclusions et recommandations. Quelle que soit l'expérience de chacun – ensemble, Oxfam et International Alert comptent plus de 100 ans d'expérience – il y a toujours beaucoup à apprendre pour améliorer la manière dont nous contribuons à la paix et au progrès.



Harriet Lamb,
directrice générale d'International Alert



Mark Goldring,
directeur général d'Oxfam GB

SOMMAIRE

Remerciements	2
Avant-propos	3
Résumé	9
Abréviations	14
1 INTRODUCTION	15
La société civile en contexte	17
2 CONCLUSIONS : IMPACT DES CONFLITS SUR LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE	20
2.1 Hausse des violences au sein de la société	21
Augmentation des risques pour les membres du personnel des OSC en première ligne	21
OSC contraintes de réorienter leurs interventions et leurs ressources	22
Hausse des violences sexuelles et fondées sur le sexe	23
Les violences prolongées affaiblissent les capacités des OS	24
2.2 Défis engendrés par les revendications de pouvoir diverses et en opposition	25
La fourniture de services essentiels : une voie vers le pouvoir	25
Restrictions imposées à l'espace civique par les états	26
La frontière floue entre espace politique et espace civique	27
Autorités traditionnelles et coutumières et espace civique	28
2.3 Dynamiques au sein de la société civile	29
Confiance et « déficit de confiance » au sein de la société civile	29
L'identité des OSC ne prédétermine pas les individus avec lesquels elles travaillent ni les valeurs qu'elles défendent	30
Divisions au sein de la société civile à propos des droits des femmes	32
Bâtir des réseaux malgré les divisions engendrées par les conflits	35
2.4 Les nuances des approches en matière de partenariat	37
Approches en matière de partenariat : un enjeu de transactions ou de transformation ?	38
Un engagement sans analyse préalable du conflit est très risqué	39
Quelles capacités doivent être renforcées ?	41
Gestion responsable des risques et de la sécurité	43
Problèmes liés au financement	45

3 CONCLUSIONS

48

Établir des partenariats plus équitables et efficaces en situations de conflit

49

Comment les organisations internationales peuvent-elles créer des partenariats autonomisants avec les OSC nationales et locales en situations de conflit ?

49

Choisir des approches en matière de partenariat qui soutiennent et renforcent les OSC en situations de conflit

50

Bibliographie

53

Annexe 1 : Concepts et termes clés

54

Annexe 2 : Présentation des études de cas

57

Notes

60

RÉSUMÉ

RÉSUMÉ

Les conflits violents détruisent, bouleversent et redéfinissent les relations au sein d'une société. Malgré des années de travail en partenariat, les organisations internationales ne comprennent souvent pas suffisamment comment les conflits violents affectent les organisations de la société civile et comment leurs propres actions (par exemple le choix des groupes avec qui établir des partenariats, les conditions du partenariat, ou encore les zones géographiques et les activités à cibler) exercent un impact sur la sécurité, la paix durable et le développement.

Les acteurs internationaux interviennent de plus en plus dans des territoires violemment disputés et dépendent d'OSC locales ou nationales pour atteindre les communautés touchées par les conflits. Le soutien apporté à la décentralisation et à la Charte pour le Changement² ne cessant de croître, les partenariats en situations de conflit seront de plus en plus fréquents et indispensables afin de garantir que les ressources essentielles sont fournies aux populations qui en ont le plus besoin.

Ce rapport vise à contribuer à l'instauration de partenariats plus équitables et efficaces en situations de conflit. Il repose sur une recherche commandée par Oxfam (une grande ONG internationale multi-mandatée) et menée en collaboration avec International Alert (une grande ONG internationale de consolidation de la paix) dans trois zones touchées par des conflits prolongés : l'Afghanistan, l'est de la République démocratique du Congo (RDC) et l'État Kachin, au Myanmar³. Cette recherche a étudié l'impact des conflits violents sur la société civile ainsi que les OSC et les membres de leur personnel, et appelle les acteurs internationaux à élaborer une approche plus sophistiquée et nuancée en matière de partenariat, qui permettrait de renforcer le rôle des OSC en situations de conflit plutôt que de l'affaiblir.

Les conclusions mettent en lumière des domaines soumis à des tensions et des pressions, mais également des domaines propices à l'instauration de relations entre les acteurs internationaux et leurs partenaires de la société civile locale. Les aspects spécifiques des partenariats qui doivent évoluer si les acteurs internationaux et leurs partenaires locaux souhaitent optimiser leur impact sont mis en avant dans les principales conclusions et le résumé des conclusions.

Si les messages contenus dans ce rapport ne sont pas forcément inédits, ils nécessitent une action urgente, notamment en raison de leurs aspects liés à la sécurité et à l'éthique. Les partenaires internationaux et locaux doivent redoubler d'efforts pour établir des partenariats solides, qui leur permettent de se renforcer, et qui concrétisent le concept de décentralisation et répondent aux besoins des communautés vulnérables vivant sous la menace de conflits violents prolongés.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

- **Hausse des violences au sein de la société :** Les niveaux élevés de violence au sein de la société modifient le travail des OSC, qui peuvent éprouver des difficultés à gérer ces changements. Les communautés marginalisées et exclues font face à une pression élevée lorsque les violences prennent de l'ampleur, et parallèlement, leurs systèmes et réseaux de soutien sont fragmentés et affaiblis par la violence et les déplacements. Les OSC en première ligne affrontent souvent un risque accru avec peu de soutien, et le problème du « transfert des risques » des organisations internationales aux organisations locales doit être résolu. L'exposition aux violences et à l'insécurité prolongées détruit les systèmes d'éducation et provoque des traumatismes, impactant ainsi la manière dont les OSC apprennent et travaillent en situations de conflit.
- **Comportement des autorités gouvernementales dépendant des états ou non :** Pour les acteurs d'un conflit en opposition, la fourniture des services essentiels est une voie importante vers la légitimité populaire et le pouvoir, ce qui explique que les ressources et activités des OSC puissent devenir des cibles. En présence de groupes violents actifs dans un contexte d'impunité, il est dangereux pour les OSC de s'attaquer à des questions que les autorités gouvernementales considèrent comme une menace pour leur pouvoir et leurs intérêts. Lorsque le pouvoir des acteurs de l'état est menacé, les restrictions imposées par l'état sur la liberté d'expression, d'association et de rassemblement mettent fréquemment en péril l'efficacité, la sécurité et la survie des OSC.
- **Dynamiques au sein de la société civile :** Les opportunités de dialogue et d'engagement autour de problématique présentant un intérêt commun pour les OSC œuvrant dans des communautés divisées par un conflit peuvent contribuer à pallier les « déficits de confiance » qui caractérisent les sociétés touchées par des conflits. Lorsque l'identité constitue une dynamique importante du conflit, l'identité des OSC peut les aider à travailler plus efficacement avec certaines communautés, ou au contraire les empêcher de collaborer avec d'autres. Si les mécanismes formels de collaboration avec les autorités gouvernementales sont brisés, les OSC tout comme les acteurs internationaux peuvent avoir besoin de liens politiques de tous les côtés du conflit afin de pouvoir intervenir.
- **Réponse des acteurs internationaux :** L'aide internationale constitue une mesure de base en situation de conflit, mais souvent, les acteurs internationaux ne parviennent pas à analyser l'interaction entre les dynamiques du conflit et leur engagement, ce qui crée un risque pour eux, leurs partenaires et les communautés dans lesquelles ils interviennent. Les initiatives de « renforcement des capacités » s'accompagnent fréquemment de dynamiques de pouvoir, et leur contenu ainsi que leur format sont alors mal adaptés aux principaux besoins des OSC en situations de conflit. Concernant la gestion du risque, les acteurs internationaux transfèrent souvent les risques à leurs OSC partenaires à cause de la mise en œuvre des programmes à distance, et fournissent systématiquement différents

niveaux de sécurité aux acteurs internationaux et à leurs homologues OSC. Les schémas de financement peuvent entraver le développement de la société civile locale, affaiblissant dans les faits des OSC de terrain plus petites et autres acteurs venant en aide aux groupes marginalisés. Les approches traditionnelles en matière de partenariat « professionnalisent » souvent les OSC ou peuvent les limiter à des aspects de sous-traitance, et ne parviennent pas à favoriser leur influence sur les prises de décisions stratégiques, et affaiblissent les liens que les OSC tissent avec les communautés auxquelles elles viennent en aide. Globalement, les acteurs internationaux ne financent généralement pas suffisamment leur engagement (opérations des ONG internationales et des OSC) en situations de conflit, car ils ne prévoient pas l'ampleur des coûts associés à une intervention responsable en situation de conflit violent.

RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS

Établir des partenariats plus équitables et efficaces

- **Investir dans des analyses politiques et du conflit plus nuancées, plus fréquemment actualisées et tenant compte des questions de genre afin de prendre des décisions éclairées qui ne nuisent à personne et qui ne fassent pas l'objet de manipulations politiques de la part de parties au conflit (y compris de l'état).** Dans la sphère humanitaire, la sensibilité aux conflits, ou l'action humanitaire tenant compte des aspects politiques, sont essentielles au respect des principes humanitaires d'indépendance et d'impartialité. Dans les mois suivant une crise humanitaire, les acteurs internationaux doivent s'assurer de mener des analyses plus approfondies afin d'adapter les phases ultérieures des programmes humanitaires. Bénéficier de conseils relatifs au conflit spécifiques au pays peut transformer la manière dont les acteurs internationaux comprennent et gèrent les risques liés au conflit avec leurs partenaires et les types d'impact qu'eux et leurs partenaires doivent et peuvent s'attendre à exercer.
- **Remodeler les approches et modèles en matière de partenariat afin de fournir un soutien plus efficace et adapté aux OSC en situations de conflit.** Reconnaître les déséquilibres de pouvoir sous-jacents aux partenariats est une première étape essentielle dans l'instauration de partenariats plus autonomisants, mais nécessite de la confiance et des dialogues honnêtes. Les acteurs internationaux doivent engager des réflexions internes honnêtes afin d'examiner leur propre engagement en matière de partenariat et les implications relatives aux aspects suivants : modalités d'allocation de fonds, notamment non restreints, aux OSC, modalités de recrutement d'équipes d'assistance partenaires dédiées susceptibles de travailler avec et au sein d'équipes partenaires, et façon de garantir que les membres du personnel des ONG internationales disposent des connaissances, compétences et capacités nécessaires pour répondre aux besoins de développement des membres du personnel et organisationnel des OSC partenaires en situations de conflit. Les acteurs internationaux doivent également prendre en compte la manière dont leurs schémas de financement et leurs calendriers de projet jouent un rôle

dans le renforcement ou l'affaiblissement de la capacité institutionnelle des OSC et de la société civile locale dans son ensemble. Établir des partenariats plus autonomisants coûte cher et implique des frais généraux jusqu'à trois fois plus élevés en situations de conflit. Par conséquent, trouver des moyens de financer des partenariats responsables favorisant la décentralisation en situations de conflit constitue une priorité majeure.

- **Soutenir le développement du personnel des partenaires et organisationnel en fonction des priorités formulées par les partenaires.** Les OSC intervenant en situations de conflit ont des besoins et des opportunités uniques et spécifiques au contexte. Les acteurs internationaux doivent être à l'écoute des besoins de développement du personnel des partenaires et organisationnel de leurs OSC partenaires et faire preuve d'une plus grande réactivité pour y répondre. Cela implique généralement un soutien sur-mesure qui va bien au-delà de simples ateliers ponctuels de renforcement des capacités.
- **Gérer les risques, gérer le transfert des risques.** Le transfert des risques des acteurs internationaux aux OSC à cause de la mise en œuvre des programmes à distance en situations de conflit est une problématique sur laquelle il convient de se pencher. Compte tenu des déséquilibres de pouvoir entre les acteurs internationaux et leurs OSC partenaires, les acteurs internationaux se doivent de travailler avec leurs OSC partenaires afin d'identifier des solutions permettant de gérer concrètement les risques. Permettre aux OSC de développer une gestion appropriée de la sécurité et de bénéficier des ressources nécessaires en cas de transfert des risques est indispensable à la sécurité, la légitimité, et l'efficacité de leur personnel et de leur organisation.

ABRÉVIATIONS

APD	Aide Publique au Développement
DFID	Department for International Development (ministère britannique du Développement international)
KIO/A	Kachin Independence Organisation/Army (Organisation/Armée de l'indépendance kachin, Myanmar)
MSF	Médecins Sans Frontières
NGC/KC	Non-Government Controlled/Kachin Independence Org. controlled areas (Zones non contrôlées par le gouvernement, contrôlées par l'organisation de l'indépendance kachin, Myanmar)
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
ONGI	Organisation non gouvernementale internationale
OSC	Organisation de la société civile
PDI	Personne(s) déplacée(s) interne(s)
RCSNU	Résolution du Conseil de Sécurité des Nations unies
RDC	République démocratique du Congo
UE	Union européenne

1. INTRODUCTION

INTRODUCTION

Les conflits violents détruisent et bouleversent la vie et les moyens de subsistance, traumatisent les individus et créent des oppositions au sein des communautés. Les violences prolongées, les pressions politiques exercées par les parties au conflit, et les tensions au sein des communautés et entre elles affectent dans une large mesure l'espace civique dans lequel les organisations de la société civile locales et nationales⁴ interviennent. Plus simplement, elles exercent un impact sur les activités des OSC, les lieux où elles interviennent, et la manière dont elles le font. De nombreuses OSC éprouvent des difficultés à gérer les pressions organisationnelles et d'autre nature qu'elles subissent alors qu'elles tentent de répondre aux besoins des individus dans des contextes quotidiens particulièrement compliqués.

À l'échelle internationale, on constate un soutien croissant en faveur de la décentralisation, et la part de l'aide internationale consacrée aux situations de conflit ne cesse d'augmenter. La décentralisation en situations de conflit nécessite que les partenaires internationaux pensent et agissent différemment avec leurs partenaires locaux. Elle traduit la position éthique selon laquelle les parties externes peuvent exercer un pouvoir et une influence disproportionnés sur la stratégie et les programmes, aux dépens des individus qui subissent les conflits. Les débats autour de la question de la décentralisation ne sont pas simples, et il existe des défis importants qui doivent être pris en compte. Toutefois, le présent rapport ne se concentre pas sur ces vastes débats, mais sur la manière dont les acteurs locaux sont eux-mêmes impactés par les conflits violents et sur ce que les acteurs internationaux peuvent faire pour mieux aider la société civile dans ces situations. Il reconnaît que trop peu d'attention a été portée à la manière de soutenir concrètement la décentralisation et de repenser les partenariats afin d'offrir aux OSC le type de soutien dont elles ont besoin dans ces contextes.

La recherche commandée par Oxfam et menée avec International Alert dans trois zones de conflit prolongé (Afghanistan, est de la République démocratique du Congo [RDC] et Myanmar [État Kachin]) montre que la réponse internationale aux dynamiques de conflit et les actions de leurs partenaires internationaux peuvent aggraver les défis auxquels sont confrontées les OSC. La recherche comprend 68 entretiens menés avec des informateurs clés, dont plus de 40 œuvrant au sein d'OSC, les autres entretiens ayant été menés avec des experts du domaine membres d'ONG internationales, de groupes de réflexion, de gouvernements bailleurs de fonds et d'organisations intergouvernementales. Une étude de la littérature a également été réalisée. La plupart des membres d'OSC interrogés étaient des partenaires actuels d'Oxfam, travaillant le plus souvent au sein d'OSC enregistrées impliquées dans des interventions humanitaires, de développement et de plaidoyer.

L'étude Keystone Partner Survey d'Oxfam menée en 2014 a prouvé qu'Oxfam pouvait largement progresser dans sa manière de collaborer avec ses partenaires locaux⁵. Certaines problématiques soulevées par cette étude s'avèrent particulièrement pertinentes en ce qui concerne l'établissement de partenariats en situations de conflit. Par exemple, des

partenaires ont indiqué que le soutien financier offert par Oxfam manquait de flexibilité, que les négociations relatives aux partenariats étaient rapides mais ne pouvaient pas être adaptées aux besoins du partenaire, que le soutien au développement du personnel des partenaires et organisationnel était généralement insuffisant, et qu'un soutien bien plus important était nécessaire pour aider les partenaires locaux à se protéger des menaces⁶.

LA SOCIÉTÉ CIVILE EN CONTEXTE

Les OSC sont souvent considérées comme formant un groupe homogène. Pourtant, elles sont très différentes de par leur raison d'être, leur objectif et leurs valeurs. Le terme « "société civile" (...) implique souvent de nombreuses zones, formes institutionnelles et de nombreux acteurs, différents dans leur degré de formalité, leur autonomie et leur pouvoir » et est « souvent constitué d'organisations telles que des associations caritatives enregistrées, des ONG de développement, des groupes communautaires, des organisations de femmes, des organisations confessionnelles, des associations professionnelles, des syndicats, des groupes autonomes, des mouvements sociaux, des associations professionnelles, des coalitions ou encore des groupes de plaidoyer »⁷.



Maymana, Faryab, Afghanistan. Faryab est l'une des provinces les plus dangereuses du nord de l'Afghanistan et le théâtre fréquent d'attaques des talibans. De 2009 à 2014, Oxfam a appuyé un projet de consolidation de la paix avec ses partenaires en renforçant les capacités des chouras de paix locaux. Photo : Annabel Morrissey/Oxfam

Les OSC peuvent donc être traditionnelles ou modernes, locales, régionales, nationales, internationales ou transnationales. Elles incluent une vaste gamme d'alliances et de groupements, l'adhésion reposant sur des valeurs communes, la religion, l'identité ethnique ou d'autres aspects identitaires. Par exemple, certaines OSC soutiennent des formes de démocratie, tandis que d'autres soutiennent l'autoritarisme. Certaines plaident pour l'inclusion/la pluralité alors que d'autres visent exclusivement à réformer le pays. Enfin, certaines œuvrent pour les droits humains, et d'autres souhaitent les restreindre, ou les rejettent.

Toute supposition selon laquelle la société civile favorise par essence la paix et la démocratie est donc remise en question dans des contextes dans lesquels les OSC principales mettent ces aspects en péril⁹. Par exemple, les Talibans afghans sont nés d'un mouvement de la société civile devenu un « régime politiquement répressif, non démocratique et violent »⁹. Toutefois, dans plusieurs situations de conflit, de nombreuses OSC jouent un rôle prépondérant dans le soutien à la transition vers des formes plus inclusives et démocratiques de gouvernance et favorisent les avancées au regard des Objectifs de développement durable (ODD) – deux aspects essentiels en situations de conflit concentrant la pauvreté et l'insécurité¹⁰.

Les OSC ne sont pas hermétiques aux dynamiques de conflit qui façonnent leurs communautés et leurs zones d'intervention (voir Encadré 1). Dans des contextes de forte opposition, les OSC peuvent finir par s'allier avec des parties au conflit, probablement par crainte, manque de confiance ou intimidation, plutôt que de s'engager en faveur des objectifs qu'elles se sont fixés. De même, les OSC luttant contre les violences peuvent, accidentellement, adopter des positions ou des stratégies favorisant la méfiance, la violence et l'insécurité. L'interaction entre les dynamiques de conflit en évolution et « l'écosystème » local des OSC – leur identité, leurs valeurs, leurs associations et leurs interventions – est rarement suffisamment prise en compte par les partenaires internationaux souhaitant trouver des partenaires et lancer une intervention. Il est néanmoins évident que les zones d'intervention des OSC en situations de conflit sont particulièrement complexes et s'accompagnent de choix et de compromis difficiles, ce qui peut entraver leur capacité à recevoir des financements, à œuvrer malgré les divisions engendrées par le conflit et à collaborer ensemble afin d'améliorer la sécurité et le bien-être des individus.

Le flux de ressources internationales déployées en situations de conflit peut également exercer un impact considérable sur les dynamiques du conflit : il peut les renforcer en soutenant la légitimité et le pouvoir de différents groupes ou – si le flux est ciblé attentivement – il peut soutenir les efforts visant à répondre aux besoins communs ainsi que les intérêts des communautés divisées par le conflit de manière à souligner les intérêts communs et à créer des opportunités de bâtir un capital social et de favoriser la confiance.

ENCADRÉ 1 : CHOIX EN MATIÈRE DE PARTENARIAT

Les trois études de cas mentionnées dans le présent rapport indiquent que les OSC dépendent du capital social (leurs réseaux et connexions locaux) pour l'obtention d'informations, l'accès et la protection lorsqu'elles interviennent dans des situations à haut risque. En situations de conflit, lorsque la confiance entre les communautés a été éprouvée, le capital social « de liaison » tend à être puissant. Il renforce les affiliations sociales *assignées* basées sur l'identité ethnique ou religieuse (par exemple). Le capital social « de relais », qui repose quant à lui sur des affiliations sociales *acquises* (par exemple des valeurs communes), tend à être plus faible¹¹. Ainsi, l'accès et la sécurité des OSC ont tendance à être gouvernées – et à renforcer – les aspects liés à l'identité.

Cela peut s'avérer déroutant et complexe pour les partenaires internationaux lorsqu'ils tentent de concilier les réalités du terrain et les principes de partenariat qui mettent en avant « l'indépendance » et « l'impartialité », surtout lorsque ces mêmes acteurs internationaux constatent que l'identité semble être une cause de violence. Compte tenu de ce phénomène, les acteurs internationaux doivent juger l'indépendance et l'impartialité au regard des valeurs que les OSC promeuvent plutôt que de leurs identités. Cela nécessite qu'ils en fassent davantage pour comprendre les dynamiques locales et prendre des décisions mieux éclairées concernant les partenariats.

2. CONCLUSIONS : IMPACT DES CONFLITS SUR LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

2.1 HAUSSE DES VIOLENCES AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ

Les OSC locales ou nationales ainsi que les membres de leur personnel portent la majorité du fardeau que représentent les interventions dans des contextes très instables, parfois simplement parce qu'ils y ont accès, mais pas leurs partenaires internationaux. Dans l'État Kachin (Myanmar) par exemple, si les OSC d'origine kachin ont officiellement « accès » aux zones, leur travail quotidien est synonyme de harcèlement, de détention, d'enrôlement et de violence. Dans certains pays, les membres du personnel étrangers n'ont pas le droit d'intervenir dans des zones où sont installées de nombreuses personnes déplacées. Pourtant, rares sont les organisations internationales à aborder ouvertement les partenariats avec la société civile locale en situations de conflit violent, sans parler de la manière de gérer le transfert des risques qui survient généralement lorsque les partenariats sont établis avec des OSC nationales ou locales.

Augmentation des risques pour les membres du personnel des OSC en première ligne

En situations de conflit violent, les civils, les OSC et les espaces publics sont de plus en plus ciblés par les acteurs armés, liés à l'état ou non. Même les lieux considérés comme intouchables, tels que les écoles ou les hôpitaux, font l'objet d'attaques¹². En Afghanistan notamment, certaines organisations internationales et leurs OSC partenaires sont perçues comme liées au gouvernement car elles fournissent des services essentiels, et sont donc devenues des cibles pour les groupes armés d'opposition¹³.

Dans les situations où les acteurs liés à l'état et les autres s'affrontent pour prendre le contrôle d'un territoire et le gouverner, les OSC dont ils estiment qu'elles menacent leurs intérêts ou leurs valeurs peuvent être la cible d'intimidations et de violences, de même que leurs familles et leurs communautés. Lorsque les violences prennent de l'ampleur, les membres du personnel des OSC peuvent se retrouver contraints de fuir leur foyer, leur région ou leur pays. La situation est encore pire lorsque les acteurs armés sévissent dans

une relative impunité. Les aspects considérés comme conflictuels par les acteurs liés à l'état et les autres dépendent du contexte, mais incluent généralement les OSC luttant contre les inégalités, l'injustice, les agressions (y compris sexuelles et les violences fondées sur le sexe), l'impunité, ou œuvrant en faveur des droits humains et de sociétés inclusives et pacifiques. Les civils défendant les droits humains sont souvent des cibles : à l'échelle mondiale, 156 défenseurs des droits humains ont été assassinés ou sont morts en détention en 2015, un chiffre probablement inférieur à la réalité compte tenu des difficultés à obtenir ce genre d'informations dans des contextes d'insécurité¹⁴.

OSC contraintes de réorienter leurs interventions et leurs ressources

À mesure que la violence augmente, de nouveaux besoins émergent au sein des communautés. Lorsque les autorités locales sont incapables de fournir des services essentiels ou refusent de le faire, les OSC (existantes ou nouvelles) interviennent. Par exemple, en Afghanistan, certaines OSC ont été créées pour répondre aux besoins des réfugiés afghans au Pakistan dans les années 90¹⁵, alors qu'en RDC, les OSC se sont considérablement développées suite à l'arrivée massive de réfugiés rwandais en 1994¹⁶. De nombreuses OSC ont dirigé (ou redirigé) leur énergie et leurs ressources sur la lutte contre les violences les plus graves, en fournissant de l'aide humanitaire, en venant en aide aux victimes, en luttant contre les violations des droits humains, et en instaurant des mouvements pacifiques. Elles ont ainsi dû modifier leur vision et leur mission, et réaffecter les ressources ou absorber des fonds conséquents issus de sources externes (voir Encadré 2), se développant souvent rapidement pour répondre aux besoins et opportunités locaux de plus en plus importants. Il est aisé de comprendre que ces changements ont été difficiles à gérer. Certaines OSC se sont retrouvées débordées, et le redéploiement des ressources a entravé leur capacité à répondre aux besoins sous-jacents à plus long terme des communautés auxquelles elles venaient en aide, ce qui a donné lieu à des défis futurs en termes de développement.

ENCADRÉ 2 : DÉVELOPPEMENT DES OSC AU MYANMAR

Des dizaines de milliers de personnes ont été déplacées à l'intérieur du Myanmar suite au conflit qui frappe l'État Kachin depuis 2011. Les OSC confessionnelles, en mesure de se déplacer entre les zones contrôlées par le gouvernement et celles contrôlées par l'organisation de l'indépendance kachin, sont devenues les premiers intervenants humanitaires malgré leur maigre expérience de ce rôle et les violences frappant durement leur réseau de lieux de culte, dont de nombreux ont été endommagés ou détruits. Initialement, les fonds issus des réseaux de lieux de culte et d'entreprises ont permis de financer l'intervention et d'adopter une approche flexible et adaptée à la situation locale.

D'autres OSC se sont rapidement développées grâce aux financements internationaux. Une OSC basée dans l'État Kachin, qui dépensait jusqu'à 1 million de dollars par an en 2011, a dépensé entre 7 et 8 millions de dollars en 2016. Ces OSC ont été considérablement surmenées lorsqu'elles ont dû s'adapter à un nouveau secteur, se développer rapidement pour gérer davantage de ressources (membres du personnel et fonds), et répondre à des besoins urgents dans un environnement d'intervention complexe.

Pour gérer ces pressions, certaines OSC ont été contraintes de réduire leurs interventions existantes, au détriment de groupes de personnes vulnérables. Par exemple, une grande OSC a réduit ses programmes consacrés au VIH, à la sécheresse et à l'éducation¹⁷.

Hausse des violences sexuelles et fondées sur le sexe

L'escalade des conflits violents s'accompagne souvent d'une augmentation des violences sociales et criminelles, certains individus ou groupes tirant parti du désordre ambiant et d'une certaine culture de l'impunité. Les violences sexuelles et fondées sur le sexe ont tendance à augmenter¹⁸, de même que la violence criminelle associée aux gangs et au crime organisé, ce qui entraîne souvent des conséquences négatives pour les jeunes, les femmes et les filles, les minorités sexuelles et de genre, les OSC et, de façon plus générale, les communautés locales¹⁹.

Alors que les besoins des communautés vulnérables sont de plus en plus nombreux, les systèmes et réseaux de soutien traditionnels sur lesquels elles s'appuient se fragmentent et s'épuisent souvent en raison des phénomènes de déplacement et de l'insécurité.

Lutter contre les violences sexuelles et fondées sur le sexe s'avère extrêmement difficile pour les OSC et les membres de leur personnel lorsque les personnes qui en ont été victimes demeurent vulnérables à cause de la poursuite du conflit et de l'insécurité

associée. Les normes sociales discriminatoires et la stigmatisation de ces victimes contribuent également à ces problèmes. Les organisations de femmes en Afghanistan et en RDC déclarent que leur travail fait l'objet de pressions croissantes liées au conflit. En RDC, les relations de genre au-delà de l'est du pays, région frappée par le conflit, sont telles que les femmes qui endossent des responsabilités politiques et/ou s'expriment à propos des droits humains et/ou le viol ont subi des viols en tant que pratique de torture de la part des forces de sécurité de l'état dans les prisons du pays²⁰.

Les violences prolongées affaiblissent les capacités des OSC

Une exposition prolongée aux conflits violents traumatise les individus, les familles et les communautés, et exerce des impacts à long terme sur leur bien-être psychosocial. Si les OSC sont peut-être les mieux placées pour apporter du soutien, les membres de leur personnel peuvent également avoir besoin d'aide afin de faire face à la situation.

Impacts psychosociaux

Les communautés frappées par des conflits violents subissent de nombreux troubles de stress post-traumatique (TSPT). Par exemple, une étude récemment menée en Syrie a prouvé que 50 % des enfants souffraient de TSPT²¹, tandis qu'une étude nationale menée en Afghanistan en 2002, après la chute des Talibans, a révélé que 42 % de la population du pays souffrait de TSPT²². Les traumatismes peuvent se manifester de différentes façons. Les personnes interrogées au Myanmar et en Afghanistan ont reconnu que travailler dans des contextes d'insécurité et faire face à des violences et des menaces quotidiennes peut traumatiser le personnel, et ont signalé l'absence de mécanismes de soutien pour les victimes de traumatismes pour les membres du personnel des OSC²³.

Impacts sur l'éducation

Les systèmes et infrastructures d'éducation sont souvent détruits ou ciblés par les acteurs du conflit, qui cherchent à répandre leur idéologie, à faire taire la pensée critique, ou à restreindre l'accès à l'éducation de certains groupes. Dans certaines régions d'Afghanistan par exemple, les Talibans empêchent les filles d'aller à l'école et ont restructuré le système éducatif afin de décourager les individus de remettre en question l'autorité.

Les conflits prolongés affectent non seulement l'éducation des filles et des garçons qui ne vont plus à l'école, mais ils détruisent également les infrastructures et systèmes éducatifs, ce qui engendre un impact sur plusieurs générations d'individus. Cela implique de grandes difficultés pour le recrutement de membres du personnel d'OSC suffisamment qualifiés dans les régions en conflit, ou ayant subi un conflit. Il peut également y avoir un gouffre entre les états d'esprit et les cadres analytiques des acteurs internationaux et ceux des OSC, qui peut se creuser encore davantage à cause des différences existant dans les parcours d'éducation, largement façonnés par le conflit.

2.2 DÉFIS ENGENDRÉS PAR LES REVENDICATIONS DE POUVOIR DIVERSES ET EN OPPOSITION

Dans les zones ou régions où l'autorité en place est contestée, « des revendications de pouvoir diverses et en opposition co-existent, se chevauchent et s'entremêlent » et engendrent des formes hybrides d'autorités gouvernementales²⁴. Dans de tels contextes, la gouvernance peut englober une grande variété de mécanismes et d'intérêts, publics ou privés, notamment : locaux, nationaux, internationaux et transnationaux ; liés à l'état ou non ; traditionnels/coutumiers et modernes ; violents et non violents ; criminels et extrémistes. Dans ces cas de figure, la « privatisation » du contrôle par la force, associée à l'impunité dont bénéficient les acteurs armés s'avèrent particulièrement dangereuses et rendent les communautés et les OSC très vulnérables²⁵.

La fourniture de services essentiels : une voie vers le pouvoir

Les autorités gouvernementales se servent souvent de la fourniture de services essentiels comme d'un moyen d'établir leur légitimité et leur popularité. Dans des situations de conflit, lorsque des acteurs liés à l'état ou non s'affrontent pour s'emparer de l'autorité, ils peuvent tenter de s'approprier les OSC fournissant des services essentiels pour arriver à leurs fins. Dans d'autres cas, les activités des OSC peuvent être entravées par des individus cherchant à détruire la légitimité populaire de leurs opposants. Par exemple, dans l'État Kachin (Myanmar), des OSC travaillant auprès de communautés dans des zones non contrôlées par le gouvernement/contrôlées par l'organisation de l'indépendance kachin ont été confrontées à des violences et ont été stoppées à des check-points contrôlés par le gouvernement, et à des retards inhabituels lors de demandes de rendez-vous ou de déplacement soumises au gouvernement de l'état. Une OSC a déclaré avoir attendu trois semaines avant de recevoir l'autorisation de fournir des biens non alimentaires aux habitants d'une zone non contrôlée par le gouvernement/contrôlée par l'organisation de l'indépendance kachin frappée par une catastrophe naturelle²⁶. Cela laisse à penser que l'armée pourrait restreindre l'accès aux services pour les groupes qu'elle associe à l'opposition.

Pour réduire le risque de manipulation politique lorsqu'elles viennent en aide aux individus vulnérables, les OSC fournissant des services adoptent diverses stratégies : elles établissent des relations avec différentes autorités gouvernementales (liées à l'état ou non), souvent adversaires dans le cadre du conflit, et ne cessent de s'adapter aux dynamiques et alliances changeantes parmi les acteurs du conflit aux niveaux local et national. Les OSC s'assurent également de venir en aide aux individus vulnérables dans les zones disputées afin d'éviter toute accusation de partialité envers une autorité gouvernementale, un groupe armé, ou encore une communauté.

Restrictions imposées à l'espace civique par les états

Les acteurs de l'état impliqués dans un conflit violent minimisent les menaces envers leur autorité en restreignant la liberté d'expression, d'association et de rassemblement, ce qui affecte directement l'espace civique et l'efficacité des OSC. Les réglementations sont souvent élargies en réponse aux évolutions menaçant le pouvoir de l'état, et donc également la position des acteurs de l'état. Les éléments déclencheurs peuvent être : des élections, une escalade du conflit violent, les activités des OSC remettant en cause l'autorité de l'état (notamment lorsque l'on pense que des groupes d'opposition se sont appropriés les OSC, volontairement ou non), ou encore de nouvelles pressions politiques exercées par des acteurs externes/étrangers au moyen de financements étrangers accordés aux OSC²⁷. À l'échelle internationale, les chercheurs et les militants étudient une tendance croissante liée à des mesures de « sécurité publique » et « anti-terroristes » détournées par les acteurs de l'état afin de contrôler les OSC qui remettent en question leur autorité²⁸.

Les acteurs de l'état (de différents types de régimes) régulent de plus en plus l'environnement d'intervention global des OSC, par exemple en exigeant des OSC qu'elles s'enregistrent afin de recevoir des fonds étrangers, un processus qui peut être difficile à mener à bien sans bénéficier de certains contacts avec des acteurs de l'état. Au Myanmar par exemple, où la transition vers la démocratie demeure fragile, les personnes interrogées ont indiqué que la liberté d'expression sur Internet est depuis peu restreinte, certains acteurs de la société civile ayant même été arrêtés pour diffamation. De même, les OSC peuvent éprouver des difficultés à entrer en contact avec des représentants politiques. Toutefois, dans le cadre de cette recherche, les OSC avaient à cœur d'évoquer ces problématiques avec prudence et ont insisté sur le fait que des critiques mal informées pouvaient mettre à mal la démocratie émergente et que d'autres libertés difficilement acquises avaient déjà exercé des impacts positifs sur l'espace civique depuis la fin de la junte militaire au Myanmar²⁹.

Dans les trois études de cas, les OSC ont indiqué avoir adopté le principe d'auto-censure pour leur propre bien. L'une des personnes interrogées en RDC a déclaré : « Nous voyons tout, mais nous ne pouvons pas toujours parler de tout. » Au-delà de l'auto-censure, les personnes interrogées ont souligné que les OSC sont en mesure d'aborder des questions sensibles en situations de conflit, mais qu'elles doivent le faire de façon stratégique, par exemple en présentant les questions politiques en des termes plus techniques ou

décentralisés qui ne soient pas susceptibles d'aggraver les dynamiques du conflit au sens plus large, ou en travaillant en coalitions réduisant le risque que des OSC individuelles soient confrontées à des conséquences négatives³⁰. En RDC, des OSC ont indiqué qu'elles géraient leurs relations avec les autorités de l'état en les tenant informées de leurs activités et en les y impliquant afin de limiter le risque de répressions inattendues³¹. La manière dont les OSC et les acteurs internationaux répondent aux restrictions imposées à l'espace civique par l'état en situations de conflit dépend des circonstances spécifiques au contexte du conflit et des objectifs des OSC.

ENCADRÉ 3 : ESPACE CIVIQUE ET POLITIQUE EN RDC

Historiquement, la société civile en RDC était liée au pouvoir de l'état, et les associations communautaires, les paroisses, les ONG, les organisations de femmes, les jeunes et même les agriculteurs étaient impliqués dans la fourniture de services essentiels.

Avec le mouvement de libéralisation né au début des années 90, après que le président Mobutu a décrété le début de la « démocratisation », une société civile indépendante a commencé à se développer et à se diversifier. Ainsi, des groupes de la société civile ont émergé en même temps que des partis politiques d'opposition. Certains se sont clairement rangés derrière l'ancien ordre établi, tandis que d'autres se sont engagés avec lui sans y adhérer, alors que d'autres encore ont remis en question les pouvoirs en place et ont par là même formé une alliance naturelle avec les nouveaux partis d'opposition officiels.

Dans un contexte de conflit violent en cours, de pauvreté extrême et de faibles mécanismes officiels de représentation politique, les OSC ont été ciblées par les politiciens cherchant à faire valoir leurs intérêts en tentant d'exploiter les ressources des OSC à leur avantage (reproduisant ainsi les réseaux patrimoniaux dans l'espace civique). Parallèlement, certains acteurs de la société civile oscillent entre espace civique et politique pour faire avancer leurs programmes. Cela est devenu si fréquent en RDC qu'il existe une tendance selon laquelle des responsables d'OSC cherchent à endosser des rôles politiques bien visibles.

La frontière floue entre espace politique et espace civique

Les situations de conflit violent sont hautement politisées, et lorsque les différents acteurs cherchent à faire valoir leurs intérêts, la frontière entre espace civique et politique peut devenir floue. Le développement des OSC en RDC en est un bon exemple (voir Encadré 3). Dans certains cas, les OSC ont besoin de liens avec tous les acteurs politiques/du conflit afin de pouvoir travailler efficacement, mais ces liens sont risqués et difficiles à gérer.

Plus généralement, le rôle vital des liens personnels en tant que base de la confiance en situations de conflit signifie que les OSC ont besoin de liens personnels avec tous les acteurs politiques et/ou du conflit afin de travailler efficacement. En Afghanistan, les liens avec les acteurs politiques et du conflit étaient décrits comme essentiels pour garantir l'enregistrement des OSC (indispensable pour percevoir des financements étrangers), pour négocier l'accès à des zones dangereuses, et pour influencer les processus politiques. Au Myanmar, certaines OSC de l'État Kachin ont fait part de leur frustration et des difficultés qu'elles ont éprouvées à mettre en œuvre leurs activités en raison du manque de liens personnels avec le nouveau gouvernement, et de la difficulté d'entrer en contact avec les décideurs nationaux ou au niveau de l'état. Ces difficultés étaient en partie liées au fait que le nouveau gouvernement se montrait méfiant à l'égard des OSC en raison de leurs possibles liens avec l'ancien régime. Les personnes interrogées ont également souligné que certaines OSC travaillant dans l'État Kachin avaient du mal à obtenir du soutien international, et se trouvaient confrontées à des obstacles car « le gouvernement et Tatmadaw (les forces armées du Myanmar) et certains acteurs internationaux considèrent que certaines OSC Kachin se rangent du côté de l'Organisation/Armée de l'indépendance kachin, malgré le fait qu'elles se déclarent neutres ».

Autorités traditionnelles et coutumières et espace civique

Les institutions traditionnelles et coutumières jouent souvent un rôle majeur dans les modèles hybrides de gouvernance en situations de conflit. En Afghanistan par exemple, les acteurs internationaux collaborent de plus en plus avec les responsables religieux et les chefs de tribus, notamment pour résoudre les problèmes de sécurité, mais également en raison de leur influence sur les communautés locales. Pourtant, les acteurs internationaux adoptent souvent cette approche sans réaliser d'analyse politique suffisante leur permettant de comparer les bénéfices potentiels (pouvoir et influence pour leurs programmes) aux risques engendrés (par exemple pour les groupes marginalisés).

Collaborer avec les autorités traditionnelles et coutumières en situations de conflit est très sensible et peut produire des conséquences inattendues si cette collaboration n'a pas été étudiée avec suffisamment d'attention. La collaboration peut contribuer à légitimer et à renforcer les schémas de privilège que ces institutions promeuvent et soutiennent, ce qui favorise la marginalisation des groupes vulnérables juste au moment où ils ont besoin de plus de soutien. Les chercheurs soulignent que dans des contextes où les autorités traditionnelles et coutumières font le lien entre les communautés, les OSC et les autorités gouvernementales, « les intérêts des femmes sont souvent mal représentés, et leurs besoins ne sont pas satisfaits »³². De l'autre côté, remettre en question les valeurs portées par les autorités traditionnelles et coutumières peut faire passer les OSC et leurs soutiens du mauvais côté des acteurs puissants du conflit. S'engager dans n'importe quelle activité aux côtés des OSC partenaires sans avoir d'abord compris en détail les dynamiques du conflit peut s'avérer très risqué.

2.3 DYNAMIQUES AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Les conflits violents détruisent, bouleversent et refaçonnent les relations sociétales, notamment au sein de la société civile. Certaines parties de la société civile peuvent se retrouver en opposition. Les tensions critiques en situations de conflit sont liées à des visions contradictoires concernant la société et les processus de changement. Toute supposition selon laquelle la société civile favorise par essence la paix et la démocratie est donc remise en question dans des contextes dans lesquels les OSC mettent ces aspects en péril³³. Dans ces espaces confrontés à de fortes oppositions, le ralliement à des acteurs du conflit peut prendre de nombreuses formes et trouver sa source dans la peur, la méfiance et l'intimidation, voire dans l'opposition aux opposants, plutôt que d'être motivé par un véritable engagement en faveur de leurs objectifs. Il est évident que l'espace d'intervention des OSC en situations de conflit est particulièrement complexe et empreint de choix et compromis difficiles ; bien souvent, les interactions entre OSC au travers des divisions locales liées au conflit sont entravées.

Confiance et « déficit de confiance » au sein de la société civile

En situations de conflit, les niveaux de confiance au sein des communautés et entre elles sont souvent très faibles, les individus comptant de plus en plus sur leurs liens personnels pour survivre. Lorsque les acteurs du conflit ont exploité ou exacerbé les tensions en mobilisant la population autour de la question de l'identité (religieuse, ethnique ou autre), les individus répondent souvent en s'alliant à leur groupe social spécifique, ce qui renforce dans les faits les divisions liées à l'identité. En Afghanistan, des décennies de conflit ayant impliqué les individus en fonction de leur origine ethnique ont renforcé l'importance de la question ethnique au sein de la société. Comme l'explique l'une des personnes interrogées, il existe un sentiment selon lequel « pour survivre, il faut rester aux côtés des siens »³⁴.

La société civile reflète et reproduit bien souvent ces schémas, ce qui n'est pas surprenant. Par exemple dans l'État Kachin, au Myanmar, où les identités religieuses et ethniques ont été impliquées dans le conflit, la société civile est dominée par des

organisations locales baptistes et catholiques, reflétant l'identité et les schémas de confiance au sein de la population Jinghpaw, majoritairement chrétienne (tribu Kachin)³⁵. De même, en RDC, la manière dont les communautés sont géographiquement réparties reflète les dynamiques du conflit, différentes communautés de réfugiés et de déplacés internes étant installées séparément autour des communautés locales avec lesquelles elles ont des affinités. De nombreuses OSC en RDC étant nées dans les communautés locales pour répondre à leurs besoins, elles ne sont que peu exposées à d'autres communautés frappées par le conflit et aux OSC qui leur viennent en aide. Ainsi, dans une certaine mesure, les OSC intervenant au niveau local en RDC reflètent la manière dont le conflit a façonné la société³⁶.

Dans ces situations, lorsqu'il n'existe que peu d'opportunités de dialogue et d'implication entre les OSC de différentes communautés, il n'est pas surprenant qu'il existe un « déficit de confiance » entre certaines OSC, susceptible de restreindre leur efficacité. Elles ont souvent peu d'occasions de lever des fonds ou de bâtir des plateformes et alliances communes pour s'impliquer dans le travail de plaidoyer, ce qui peut réduire leur capacité à contribuer à atteindre des objectifs plus vastes tels que mettre fin aux violences et soutenir le changement politique pacifique et le développement durable. Ce déficit de confiance tend pour sa part à renforcer les désaccords suite auxquels le conflit est né.

L'identité des OSC ne prédétermine pas les individus avec lesquels elles travaillent ni les valeurs qu'elles défendent

L'identité est souvent manipulée par les acteurs du conflit. Elle devient par conséquent un facteur important façonnant la société et la société civile. Toutefois, il est important de ne pas avoir d'a priori sur les OSC et de ne pas les cataloguer. Bien que l'identité des membres de leur personnel ou de leur organisation puisse être liée à certaines identités religieuses, ethniques et/ou affiliations, cela ne prédétermine pas nécessairement les communautés ou les groupes qu'elles soutiennent (voir Encadré 4) ou les valeurs qu'elles défendent ou promeuvent.

ENCADRÉ 4 : OSC INTERVENANT DANS LE CADRE DE DIVISIONS ENGENDRÉES PAR LE CONFLIT EN RDC

En RDC, l'une des personnes interrogées était un responsable d'OSC Banyamulenge qui a décidé de collaborer avec d'autres groupes ethniques. Toutefois, ironiquement, certains partenaires internationaux ont préféré soutenir le travail qu'il accomplissait pour sa propre communauté dans le Sud-Kivu, car il y avait tissé de véritables relations de confiance. Les bailleurs de fonds semblaient vouloir considérer son organisation comme une organisation communautaire, malgré le fait qu'elle utilise une approche de consolidation de la paix et propose un portefeuille d'interventions couvrant diverses problématiques touchant les communautés des zones touchées par le conflit (y compris celles où ne vit aucune communauté Banyamulenge). Ce responsable pensait que les partenaires internationaux entravaient sans le vouloir ses tentatives d'intervention dans toutes les zones divisées et de consolidation de la confiance, de la paix et de la sécurité.

Les acteurs internationaux œuvrant en situations de conflit peuvent ne pas parvenir à faire la distinction entre les identités des OSC et les valeurs qu'elles promeuvent. Cet échec peut entraîner des accusations de partialité, mais également mettre à mal les opportunités de soutenir les OSC qui tentent d'aller au-delà des divisions engendrées par les conflits et liées à certaines identités sociales.



Le Nord-Kivu, dans l'est de la RDC, est depuis des décennies le théâtre de conflits. Louise Nyiranolozzi est présidente du comité local pour l'hygiène et membre du forum de femmes. Photo : Eleanor Farmer/Oxfam

En situations de conflit, l'identité des membres du personnel des OSC et de leur organisation constitue une problématique complexe, liée à des problèmes d'efficacité, de légitimité et de confiance : les personnes interrogées en Afghanistan par exemple ont souligné que les dirigeants et les membres du personnel de certaines ONG et ONG internationales sont issus d'un seul groupe ethnique. Si cela peut mettre mal à l'aise les partenaires internationaux, puisque cette situation semble en contradiction avec les principes de neutralité et de diversité, d'un point de vue opérationnel, les individus en situations de conflit dépendent de la confiance et ont tendance à se fier aux OSC créées au sein de leur communauté. Ces OSC peuvent donc s'avérer plus efficaces dans le cadre de certaines initiatives.

Certaines des personnes interrogées ont également souligné que la culture d'une organisation peut être façonnée par l'identité des membres de son personnel, ce qui peut créer des hiérarchies internes et renforcer les déséquilibres de pouvoir au sein des OSC. Par exemple, il a été suggéré qu'en Afghanistan, une organisation de la majorité Pachtoune semblerait conservatrice, protégeant ce que de nombreuses personnes considèrent comme des piliers de la culture pachtoune³⁷. Les valeurs et priorités d'une organisation peuvent également faire obstacle aux opportunités de collaboration. Au Myanmar par exemple, une solide culture du leadership et de la hiérarchie centralisés dans la société politique et religieuse est reproduite au sein des OSC, dont les responsables seraient généralement réticents à déléguer leur pouvoir et leurs responsabilités, ou refuseraient de le faire. Certaines collaborations inter-OSC visant à développer des positions politiques communes ont échoué car des responsables d'OSC puissantes ne les ont pas acceptées, et donc pas soutenues, malgré le fait que leurs collaborateurs plus récents se soient engagés. Les dynamiques de pouvoir internes des OSC peuvent fortement restreindre leurs activités et leur capacité à atteindre leurs objectifs.

Divisions au sein de la société civile à propos des droits des femmes

Les soulèvements contre l'autorité politique sont souvent considérés comme une opportunité, ou un « tournant critique », permettant de faire avancer les droits et l'autonomie des groupes marginalisés, par exemple les femmes³⁸. Toutefois, les tensions existant entre les organisations de femmes peuvent entraver l'efficacité des plateformes dédiées aux femmes en matière de changement lors de ces « tournants critiques ». L'expérience de la plateforme des femmes de la Résolution du Conseil de Sécurité des Nations unies (RCSNU) 1325 en Afghanistan (voir Encadré 5) illustre la manière dont les dynamiques du conflit peuvent intensifier les différences entre les groupes de la société civile et menacer les progrès d'initiatives apparemment communes.

ENCADRÉ 5 : LES AFGHANES ET LA PARTICIPATION POLITIQUE

La Résolution du Conseil de Sécurité des Nations unies (RCSNU) 1325 est un puissant outil de plaidoyer visant à promouvoir la participation des femmes dans les processus de paix et les prises de décision concernant la paix et les questions de sécurité en situations de conflit. Sous la pression de militants œuvrant en faveur des droits des femmes et d'acteurs internationaux, le gouvernement afghan a élaboré et défini un plan d'action dans le cadre de la RCSNU 1325 en 2015. Pourtant, la mise en œuvre de ce plan a pris du temps car il ne contenait que peu d'engagements concrets.

En outre, des entretiens menés dans le pays et avec des experts du domaine ont révélé que la RCSNU 1325 en Afghanistan avait été dominée par des militants éduqués œuvrant en faveur des droits des femmes majoritairement basés à Kaboul, considérés par certains comme faisant partie d'une élite peu engagée aux côtés d'autres Afghanes issues de communautés et de parcours divers³⁹. Il a également été remarqué que bâtir une plateforme commune de femmes est compliqué même dans des contextes relativement pacifiques, compte tenu des différences liées aux origines ethniques, à la religion, à la classe sociale, à l'âge, etc., des différences qui peuvent être intensifiées et encore plus complexes en situations de conflit. En Afghanistan, différents groupes de femmes soutenaient différentes parties au conflit, y compris des acteurs armés, tandis que d'autres plaidaient pour la paix.

L'une des manières de réduire le risque que les processus n'échouent consiste à établir la confiance et les valeurs essentielles en tant que première étape de l'engagement, tout en reconnaissant que cela peut isoler certains groupes de femmes et nécessite du temps et des ressources. En pratique, de nombreuses organisations locales de femmes se retrouvent surmenées à cause des besoins urgents liés au conflit, et ne sont pas assez soutenues pour s'impliquer de façon significative dans le dialogue politique⁴⁰.



À Kaboul, en Afghanistan, la formation pour les nouvelles recrues féminines de la police dure six mois. Elles apprennent le maniement des armes, le maintien de l'ordre et sont sensibilisées au droit, aux questions de genre et de droits humains.
Photo : Ellie Kealey/Oxfam

Parallèlement aux tensions entre les organisations de femmes, les avancées en matière des droits et d'autonomisation des femmes sont freinées par le fait que l'on estime trop souvent que ces problématiques devraient être réglées uniquement par des organisations de femmes. L'étude de cas menée en RDC souligne qu'en finançant uniquement les organisations de femmes afin qu'elles œuvrent en faveur de l'autonomisation des femmes, les bailleurs de fonds imposent des limites aux approches qui abordent les dynamiques de genre au sens plus large sous-jacentes aux inégalités entre les sexes⁴¹. Involontairement, cela renforce la manière dont les organisations de femmes sont déjà marginalisées au sein des réseaux de la société civile, des alliances et des consortiums plus vastes, dans lesquels elles ne sont parfois pas « en position d'influencer d'autres organisations membres ou le programme du réseau dans son ensemble », et sont donc incapables d'obtenir le soutien de la société civile. « Le travail qu'elles accomplissent est considéré comme distinct » plutôt que comme une partie intégrante des efforts globaux déployés pour autonomiser les groupes et communautés vulnérables⁴².

Bâtir des réseaux malgré les divisions engendrées par les conflits

Les plateformes et réseaux communs peuvent offrir un important cadre protecteur aux OSC accomplissant un travail de plaidoyer autour de problématiques communes en situations de conflit, notamment en ce qui concerne des problématiques susceptibles d'entraîner des réactions négatives de la part des autorités gouvernementales⁴³. En RDC par exemple, les OSC travaillent régulièrement au moyen de plateformes communes afin de protéger leur organisation et les membres de leur personnel contre toute conséquence directe⁴⁴. En outre, les plateformes communes peuvent favoriser l'établissement de la confiance entre les communautés en offrant aux OSC des opportunités de collaboration. En fonction des besoins des OSC et des réalités du contexte, les initiatives peuvent être officielles ou officieuses, et visibles ou discrètes.

L'ouverture de l'espace civique au Myanmar a permis « une meilleure connectivité et une formation d'alliances plus efficace entre les OSC » ciblant des aspects d'intérêt commun « tels que la sécurité alimentaire, ou les enjeux politiques comme les femmes, la paix et la sécurité, ou encore les problématiques communes telles que les projets de construction de grande envergure (autoroutes et barrages), ou le conflit dans l'État Kachin lui-même »⁴⁵. Les progrès réalisés dans l'État Kachin par la Joint Strategy Team (JST), une plateforme de coordination humanitaire locale (voir Encadré 6), offrent des informations utiles sur la manière de favoriser l'implication des OSC malgré les divisions engendrées par les conflits et sur les avancées en matière de paix que de telles initiatives permettent d'obtenir. Toutefois, l'expérience de la JST souligne également certains des problèmes qui peuvent survenir lorsque les OSC se sentent écartées par les acteurs internationaux.



Déplacée en raison de la guerre civile au Myanmar, Lamai Kaw Mai a assisté à la formation de sensibilisation aux solutions durables grâce au programme pour la paix durable d'Oxfam en 2016. Photo : Dustin Barter/Oxfam

ENCADRÉ 6 : LES OSC COLLABORANT POUR RÉDUIRE LES DIVISIONS AU MYANMAR...

La Joint Strategy Team (JST) a été créée en 2011 dans l'État Kachin afin de coordonner l'aide humanitaire. Cette plateforme est devenue un forum essentiel permettant aux OSC locales de collaborer et de nouer des relations, puis « une réponse locale aux besoins des OSC en matière de coordination de l'aide humanitaire »⁴⁶. Elle joue un rôle essentiel en permettant aux organisations locales de peser sur le développement de la réponse humanitaire, et a favorisé une meilleure coopération, notamment entre les OSC catholiques et baptistes. Si des différences demeurent entre les organisations participantes, la plateforme constitue un espace dans lequel ces différences peuvent être gérées de façon constructive.

La JST est financée par des acteurs internationaux, mais « le financement s'est avéré modeste et flexible, et il est probable que cette approche catalytique non interventionniste ait aidé la JST à se considérer comme appartenant aux OSC, et favorisé une certaine solidarité face aux défis communs associés aux échanges avec la communauté internationale »⁴⁷.

... PEUVENT ÊTRE INVOLONTAIREMENT ÉCARTÉES PAR LES ACTEURS INTERNATIONAUX

Pourtant, en 2012, alors que l'aide humanitaire internationale prenait de l'ampleur, les structures humanitaires internationales ont pris le pas sur la JST. L'Humanitarian Area Coordination Team (HACT) est devenue un organisme majeur de prise de décision, mais était contrôlée par cinq ou six directeurs étrangers d'organisations internationales. « Malgré les invitations, les OSC participent rarement. Elles sont opposées à sa dynamique fermée et internationalisée, ont l'impression que leur influence n'est pas proportionnelle à leur position, et préfèrent coordonner entre elles⁴⁸. » Les OSC se sentent généralement marginalisées, et estiment que leur présence n'offre qu'un semblant de légitimité aux décisions prises au sein de ces structures. Elles font état d'un manque de connaissance du langage, de la culture et des processus des réunions, et font figure d'organismes étrangers aux réseaux/alliances formés par les participants internationaux. Au Myanmar, l'HACT menace l'une des rares plateformes locales qui rassemblent les OSC catholiques et baptistes et qui créent un capital social « de relais » indispensable dans la situation de conflit⁴⁹.

2.4 LES NUANCES DES APPROCHES EN MATIÈRE DE PARTENARIAT

Le financement et le soutien qu'offrent les acteurs internationaux aux OSC sont essentiels car ils leur permettent de venir en aide aux communautés qui dépendent d'elles lors des conflits violents. Toutefois, trop souvent, l'aide internationale est davantage façonnée par les programmes internationaux que par les besoins et réalités locaux. Une question qui domine souvent les débats autour de l'aide internationale en situations de conflit est « la sécurisation de l'aide », une tendance très abordée, mais aussi très mal comprise⁵⁰. Le terme peut faire référence à l'aide qui répond aux besoins en matière de sécurité et de développement des individus pauvres et vulnérables en situations de conflit, et tient compte de la sécurité humaine en tant que partie intégrante du développement. Toutefois, il décrit désormais également la manière dont l'aide et le développement ont été détournés afin de servir les programmes des gouvernements internationaux et des états frappés par des conflits en matière de sécurité, une approche susceptible de mettre rapidement à mal la sécurité humaine.

La volonté des bailleurs de fonds de prouver le rapport qualité/prix et les résultats à court terme de l'Aide Publique au Développement (APD) a également biaisé la manière dont les acteurs internationaux collaborent avec les OSC en situations de conflit. Cette évolution a limité la façon dont l'aide est utilisée sur le terrain en situations de conflit complexe où la « réussite » est difficile à prévoir et mesurer. Il existe une tension directe entre la manière dont les programmes liés aux résultats et au rapport qualité/prix sont mis en œuvre en situations de conflit et ce que beaucoup savent déjà à propos de la manière de travailler efficacement dans ces situations : l'aide internationale doit se montrer réactive vis-à-vis du contexte local, flexible afin de garantir la pertinence dans un environnement en évolution, et ouverte à la prise de risque, ce qui signifie que la réussite finale peut ne pas ressembler à ce qui était envisagé au départ. La « réussite » peut être mieux évaluée en termes de petites évolutions non linéaires.

Cette section aborde la manière dont les acteurs internationaux envisagent les partenariats avec les OSC dans des situations de conflit, en tenant compte de certains

aspects spécifiques qui pèsent sur les relations. Elle souligne le rôle de la sensibilité aux conflits, de l'analyse du conflit et de l'accès à l'expertise relative au conflit (aussi bien pour les acteurs internationaux que pour les OSC) afin d'éclairer les décisions opérationnelles et stratégiques. Elle analyse les limites des initiatives de renforcement des capacités et met en lumière les domaines dans lesquels un soutien constant apporté au développement des membres du personnel et de l'organisation pourrait engendrer des résultats significatifs. Elle aborde les approches liées à la gestion des risques et de la sécurité. Elle met ensuite en lumière les conséquences des modalités et schémas rigides de financement des bailleurs de fonds pour les OSC, et la manière dont leur « professionnalisation » visant à s'aligner sur les programmes externes peut entraver leurs relations avec les communautés auxquelles elles viennent en aide. Elle se termine par quelques remarques relatives aux contraintes et pressions financières impliquées par des interventions dans de tels environnements.

Approches en matière de partenariat : un enjeu de transactions ou de transformation ?

Qui prend des décisions stratégiques ? Des personnes interrogées en Afghanistan ont indiqué que les acteurs internationaux déterminent généralement où les projets seront menés et leurs objectifs thématiques, comme le souligne le commentaire issu de l'étude de cas menée en Afghanistan : « Les provinces du sud et de l'est étaient prioritaires dans la lutte contre l'insurrection. L'objectif était que la communauté constate l'impact, raison pour laquelle des projets à impact rapide ont été mis en œuvre. » Cette approche a été critiquée par les personnes interrogées car elle repose sur une compréhension « simpliste » du contexte, et « n'est pas toujours adaptée au besoin ».

Un principe essentiel d'engagement efficace dans des contextes complexes et évoluant rapidement doit être celui de la subsidiarité, c'est-à-dire lorsqu'une « autorité supérieure doit avoir une fonction subsidiaire, et réalise uniquement les tâches qui ne peuvent être prises en charge à un niveau plus local »⁵¹. Pourtant, les modèles de financement et de partenariat des acteurs internationaux impliquent généralement une multitude de strates de prise de décision et d'architecture de surveillance qui marginalisent les OSC, leurs structures locales et la parole des communautés qu'elles représentent (voir Encadré 6).

Les dilemmes associés aux partenariats transactionnels et transformationnels

Les experts du domaine interrogés pour cette recherche ont signalé que les organisations internationales sont souvent trop floues concernant l'objectif stratégique de leurs partenariats avec des OSC nationales ou locales. Les partenariats sont généralement établis au niveau du pays et projet par projet, sous l'impulsion d'un vaste engagement de l'organisation en faveur de la « collaboration avec les partenaires ». Comme le montre cette étude, en situations de conflit, différentes OSC interagissent directement et de différentes manières avec les dynamiques du conflit. Pourtant, les acteurs internationaux n'en tiennent pas toujours compte dans leurs approches de partenariat. Cela engendre un risque significatif pour les OSC et leurs partenaires

internationaux, non seulement en matière de résultats, mais aussi en ce qui concerne la réputation et la sécurité. Ainsi, par exemple, plutôt que d'adopter une interdiction totale portant sur la collaboration avec certains types d'organisation – peut-être celles ayant des liens avec des acteurs politiques ou liées à des systèmes de parrainage – cette étude suggère que parfois, ces acteurs peuvent être les meilleurs partenaires à choisir pour obtenir certains résultats.

En Afghanistan par exemple, on admet de plus en plus qu'un certain degré de collaboration avec les autorités gouvernementales ou les responsables liés aux Talibans est nécessaire pour répondre aux besoins de communautés dans certaines zones touchées par des conflits. Toutefois, cet aveu a totalement bouleversé la manière dont travaillent certains acteurs internationaux dans le pays : nombre d'entre eux pensent désormais que collaborer avec des responsables ou structures traditionnels (souvent conservateurs) est systématiquement un pilier du travail communautaire, peu importe l'influence que peuvent exercer ces parties prenantes dans différents contextes et autour de différentes thématiques. Les personnes interrogées ont signalé que les organisations internationales élaborant des projets pour l'Afghanistan prennent rarement le temps de comprendre si ce type de collaboration est nécessaire pour atteindre les objectifs d'un projet, ou comment s'engager aux côtés de ces acteurs du conflit pourrait favoriser la marginalisation de groupes vulnérables⁵².

Il semble ici émerger que parfois, les partenariats doivent être transactionnels, c'est-à-dire que les acteurs internationaux décident en toute connaissance de cause de bâtir une relation à court terme avec une OSC car celle-ci est bien placée pour atteindre un objectif précis, par exemple fournir de l'aide humanitaire dans une zone de conflit actif, ou influencer des élites puissantes. Toutefois, dans la mesure du possible, les partenariats doivent être davantage transformationnels et impliquer un soutien et une relation à long terme qui, en plus de générer des résultats à court terme, favorisent également la croissance et le développement des OSC en tant qu'entités autonomes et durables, capables d'œuvrer en faveur des besoins et intérêts locaux et de porter haut et fort la parole des groupes marginalisés.

Un engagement sans analyse préalable du conflit est très risqué

L'aide internationale, une mesure de base en situation de conflit

Les dynamiques du conflit définissent souvent le lieu où interviennent les acteurs internationaux, ce qu'ils font, et comment ils le font. Si leurs programmes ne reposent pas sur une analyse des dynamiques du conflit à différents niveaux, les acteurs internationaux peuvent mettre en danger les communautés vulnérables, mettre en péril la sécurité de leurs partenaires locaux, contribuer involontairement à la poursuite du conflit et, ce faisant, limiter leur propre efficacité. Malgré ces risques, quelques ONG internationales ont la capacité ou les compétences nécessaires pour améliorer leur compréhension des dynamiques du conflit local et évaluer la façon dont leurs décisions et actes impactent ces dynamiques (de manière positive ou négative).

Plusieurs ONG internationales intervenant au Myanmar, par exemple, surtout des organisations humanitaires, ne comptent aucun conseiller dédié en matière de conflit. Oxfam au Myanmar fait figure d'exception à cet égard, aux côtés de quelques autres acteurs, car l'organisation dispose d'un conseiller dédié en matière de conflit travaillant à temps plein dans le bureau pays. Son rôle est de guider les décisions de l'organisation, mais également de soutenir les OSC partenaires dans l'analyse du conflit et l'exercice d'une certaine sensibilité aux conflits dans le cadre de leurs activités.

Les conflits affectent les activités quotidiennes et l'orientation stratégique à plus long terme

En RDC, les chercheurs ont prouvé que les personnes interrogées issues d'OSC locales ne faisaient preuve que d'un intérêt limité vis-à-vis de l'analyse des dynamiques du conflit, et n'avaient qu'une faible compréhension de ses moteurs sous-jacents. Ces personnes semblaient plus au fait des implications en matière de sécurité d'un conflit violent pour leurs interventions en cours. Il s'agit d'une opportunité manquée de soutenir les processus de paix dans l'est de la RDC au moyen du point d'entrée important que constitue la prestation de services. Si certains acteurs internationaux ont adopté des mesures officielles afin de s'assurer que l'analyse du conflit éclaire leurs activités aux niveaux stratégique et opérationnel (sous l'impulsion de critiques sévères), d'autres, surtout dans l'est de la RDC, demeurent « tolérants vis-à-vis du conflit » et ajustent leurs activités plutôt que leur stratégie afin de « contourner » les problèmes⁵³.



Nhkum a reçu un transfert monétaire d'appui aux moyens de subsistance par le biais du programme de paix durable d'Oxfam dans l'État Kachin, frappé par un conflit. Elle gagne à présent un revenu régulier afin de satisfaire à ses besoins élémentaires. La paix demeure essentielle pour les perspectives à plus long terme. Photo : Dustin Barter/Oxfam

Quelles capacités doivent être renforcées ?

Aborder les dynamiques de pouvoir du « renforcement des capacités »

Le thème du renforcement des capacités a donné lieu à de fortes réactions lors des études de cas et des entretiens menés avec les experts. Les personnes interrogées n'apprécient pas le terme en lui-même, car elles le trouvent « affaiblissant » et « ...insultant, condescendant et simplement stupide ». Elles ont signalé que les individus qui utilisent ce terme sous-estiment souvent ce qu'apportent les acteurs locaux aux partenariats. En outre, le terme ne reconnaît pas l'interdépendance qui existe entre les OSC et les acteurs internationaux⁵⁴, ces derniers apportant généralement des financements, une expertise technique et la connaissance des systèmes des bailleurs de fonds internationaux, tandis que les partenaires locaux apportent généralement une légitimité, des compétences méthodologiques, des connaissances spécifiques au contexte importantes et un accès aux réseaux locaux et nationaux⁵⁵. Les uns ont besoin des autres pour optimiser leur efficacité.

Les personnes interrogées ont souligné que les termes tels que « renforcement des capacités » génèrent un déséquilibre de pouvoir justifiant et alimentant la domination des acteurs internationaux dans les prises de décision⁵⁶. Si elles ne veulent pas sembler ingrates envers le soutien qu'elles ont reçu de la part des partenaires internationaux, les personnes interrogées issues des OSC en RDC ont fait part de leur frustration concernant les innombrables invitations à des ateliers mal adaptés de « renforcement des capacités » n'ayant donné lieu qu'à peu de suivi, voire à aucun suivi⁵⁷. Elles ont appelé les acteurs internationaux à réfléchir aux limites de cette approche, qui engendre des partenariats davantage transactionnels que transformationnels⁵⁸. Le soutien doit répondre aux besoins spécifiques au contexte des OSC œuvrant dans des environnements violents et d'opposition politique⁵⁹.

Dans l'est de la RDC, les personnes interrogées ont indiqué que le « renforcement des capacités » est devenu une sorte d'obsession pour la communauté internationale, son contenu et son format étant orientés par des besoins externes (conformité aux exigences des bailleurs de fonds en matière de reporting, et utilisation d'outils de suivi et d'évaluation privilégiés). Pourtant, les participants ne disposaient que de peu de soutien de la part d'experts en dehors des ateliers de formation, ce qui entrave leur capacité à appliquer ce qu'ils ont appris. Au Myanmar, les personnes interrogées ont cité des modèles de développement des membres du personnel et de l'organisation couronnés de succès : « Une ONG internationale a été citée par trois OSC intervenant dans l'État Kachin, dont des petites, pour son approche positive du renforcement des capacités, offrant aux OSC des formations et un accompagnement reposant sur les besoins identifiés au fil des ans », et « un bailleur de fonds a été salué par une grande OSC nationale s'efforçant de s'adapter aux demandes croissantes et à un développement rapide pour avoir mobilisé pendant deux ans deux experts internationaux au sein de l'organisation afin de l'aider à renforcer ses capacités. L'un d'eux se concentrait sur le développement de l'organisation, tandis que l'autre contribuait au développement du programme technique et à la formulation de propositions⁶⁰ ... »

De quel type de soutien les OSC ont-elles besoin ?

Les personnes interrogées ont insisté sur le fait que le contenu des plans de développement des membres du personnel et de l'organisation doit être élaboré en réponse à la compréhension des besoins et des réalités des membres du personnel et des organisations que les acteurs internationaux souhaitent aider, et à leurs interactions spécifiques avec les dynamiques du conflit. Certains thèmes ont été cités par plusieurs d'entre elles en tant que domaines de soutien prioritaires :

- **Gestion de la sécurité** : Au Myanmar par exemple, « la plupart des représentants d'OSC ont indiqué que des formations supplémentaires aux approches de gestion de la sécurité seraient les bienvenues et deux personnes ont abordé le besoin de soutien pour développer des politiques de sécurité et des plans de contingence... [certaines] ont signalé l'importance d'adapter le soutien en matière de sécurité aux contextes spécifiques et besoins concrets des OSC, par exemple éviter les pratiques administratives et les interdictions de déplacement qui seraient ignorées⁶¹. » Les experts du domaine interrogés ont souligné l'importance de la formation relative à des thématiques telles que la sensibilisation au problème des mines (le cas échéant).
- **Analyse du conflit et sensibilité aux conflits** : Dans les trois études de cas, les acteurs internationaux comme les OSC ont indiqué que leur travail bénéficierait d'analyses régulières du conflit. En Afghanistan, les personnes interrogées ont reconnu l'existence d'une culture de la concentration sur la détérioration de la situation sécuritaire plutôt que sur les moteurs sous-jacents du conflit et l'évolution des dynamiques du conflit. Au Myanmar, la demande en faveur d'un tel soutien prend de l'ampleur à mesure que les acteurs internationaux et les OSC cherchent à maximiser l'impact de leurs activités humanitaires et de développement.
- **Plaidoyer** : L'engagement aux côtés des décideurs était un défi commun pour les OSC en situations de conflit. En RDC par exemple, les OSC éprouvent des difficultés à établir un dialogue constructif avec les autorités politiques et à garantir leur participation aux initiatives en faveur de la paix, aux réformes et aux efforts visant à développer la redevabilité⁶². Dans les trois études de cas, les OSC ont déclaré qu'elles seraient plus efficaces si les acteurs internationaux les soutenaient afin d'élaborer des stratégies de plaidoyer adaptées à la situation locale et de bâtir des réseaux et plateformes de plaidoyer locaux, nationaux, régionaux et internationaux transverses.
- **Comprendre le système international** : Les personnes interrogées ont indiqué que les OSC bénéficieraient d'une meilleure compréhension de la manière dont fonctionne le système d'aide international⁶³. Si elles doivent être capables de répondre aux exigences des acteurs internationaux tout au long du cycle du programme (conception, mise en œuvre, gestion financière, et suivi et évaluation), il est encore plus important qu'elles apprennent comment adapter les besoins locaux aux priorités internationales. Comme l'a indiqué une personne interrogée en Afghanistan : « Il faut être intelligent pour adapter les besoins de la communauté aux priorités des bailleurs de fonds. »

- **Intégration d'une dimension de genre, conflit et sécurité** : Les personnes interrogées impliquées dans des interventions liées aux questions de genre et aux droits des femmes ont souligné que les liens entre le genre, le conflit et la marginalisation et les violences fondées sur le sexe sont mal compris et abordés par les initiatives humanitaires, de développement et de consolidation de la paix. Il existe un risque qu'une approche ne tenant pas compte des questions de genre renforce la marginalisation et la vulnérabilité. Au Myanmar, une meilleure compréhension des dynamiques de genre en situation de conflit a incité une OSC religieuse Kachin à modifier ses pratiques : « Malgré la culture hiérarchique patriarcale de l'église, des progrès ont été réalisés avec les responsables religieux dans les camps. Grâce à l'influence des acteurs internationaux, les femmes participent désormais aux comités⁶⁴. »

Les avantages de l'engagement à plus long terme

Les programmes et financements de courte durée tendent à restreindre les résultats atteints en situations de conflit, tandis que des investissements à plus long terme peuvent s'avérer plus efficaces. En Afghanistan par exemple, une ONG internationale a adopté une approche flexible et réactive en matière de soutien à une association locale de femmes qui représentait une communauté très marginalisée afin d'obtenir une reconnaissance officielle sur une période de trois ans. La nouvelle OSC avait besoin d'un soutien durable car elle devait gérer à la fois des dynamiques du conflit local complexes et les exigences d'un bailleur de fonds international. Chaque étape du processus de formalisation était menacée par des intérêts politiques liés au conflit : obtention de l'enregistrement officiel de l'OSC, négociations relatives au recrutement du personnel, création de systèmes internes (y compris mécanismes de réduction des risques de corruption), évaluation des besoins, établissement d'un dialogue officiel avec les autorités locales, et soumission de propositions relatives au projet⁶⁵.

Gestion responsable des risques et de la sécurité

Le transfert des risques n'est que rarement pris en compte dans les négociations relatives aux partenariats

Lorsque les OSC bénéficient d'un meilleur accès aux zones de conflit que les acteurs internationaux, la mise en œuvre des programmes à distance peut être envisagée⁶⁶. Si cette approche traduit une division pragmatique du travail, le transfert des risques impliqué est rarement pris en compte dans les négociations, et bénéficie encore moins souvent des ressources adaptées en termes de soutien concret pour la gestion de la sécurité ou de fourniture des radios et autres équipements indispensables, par exemple. Les OSC en Afghanistan et au Myanmar ont indiqué qu'elles se sentaient contraintes d'accepter les risques afin d'obtenir les financements indispensables pour venir en aide aux communautés vulnérables (souvent leur propre communauté) confrontées à une crise⁶⁷.

Le financement prudent freine le changement

Selon les personnes interrogées en Afghanistan, le besoin des acteurs internationaux d'une surveillance indépendante et d'un accès sûr pour les membres du personnel international peut engendrer des activités financées par des bailleurs de fonds étrangers restreintes à des zones plus facilement accessibles, raison pour laquelle les communautés installées dans d'autres zones plus difficiles d'accès reçoivent un soutien insuffisant, voire aucun soutien⁶⁸. De même, le besoin des partenaires internationaux de prouver un lien de cause à effet entre les activités de leurs projets et les résultats a souvent donné lieu à des activités sans vision à long terme, non liées aux dynamiques complexes entraînant et nourrissant les conflits et l'insécurité. La demande des bailleurs de fonds en faveur de résultats à court terme visibles et mesurables influence les initiatives entreprises par les OSC, et ne tient pas compte du fait que les changements dans ces situations sont pluridimensionnels et rarement linéaires ou rapides⁶⁹.

Comme l'a brillamment souligné le Rapporteur spécial des Nations unies sur le droit de réunion pacifique et d'association, « lorsque les bailleurs de fonds s'associent avec la société civile afin de contrer le rétrécissement de l'espace civique, leurs systèmes de financement souvent rigides, et qui se concentrent souvent sur des projets à court terme au détriment des combats à plus long terme, peuvent en réalité entraver l'efficacité, et restreindre le soutien apporté aux nouveaux mouvements essentiels au changement social⁷⁰. »

Des dispositions différentes en matière de sécurité pour les OSC et les acteurs internationaux mettent à mal les partenariats

Dans les trois études de cas, les personnes interrogées ont indiqué que les disparités liées aux dispositions budgétaires et en matière de sécurité entre les OSC et les acteurs internationaux représentaient un véritable problème. Ces différences peuvent être extrêmes et particulièrement visibles (par exemple budget alloué aux déplacements, à l'hébergement et aux dispositifs de communication). En RDC, ces disparités ont engendré un certain ressentiment dans les relations de travail, et ont favorisé la perte de confiance entre les OSC et leurs homologues internationaux. En Afghanistan, les acteurs internationaux sont partis du principe que les OSC sont confrontées à des risques moindres, et leur ont donc alloué moins de fonds dédiés aux déplacements des partenaires locaux et à la sécurité. Cela ne fait que souligner leur mauvaise compréhension des risques auxquels sont confrontés tous les acteurs financés par des bailleurs de fonds étrangers et œuvrant dans le pays. Un financement insuffisant engendre de nombreux autres risques en situations de conflit (voir ci-dessous).

Problèmes liés au financement

Le manque de financement de la part des bailleurs de fonds est synonyme de précarité pour les OSC

Travailler efficacement avec les partenaires locaux en situations de conflit coûte cher : la Banque mondiale estime que les coûts généraux associés aux projets sont trois fois plus élevés dans des situations fragiles et de conflit que dans d'autres contextes⁷¹. Ces frais supplémentaires sont souvent aggravés par la hausse soudaine des prix liée à la rareté des biens et des services en situations de conflit, ainsi que par l'arrivée massive d'acteurs internationaux dotés de budgets élevés et se disputant les espaces de bureaux, les hébergements, les véhicules et d'autres types de biens et services.

Des fonds supplémentaires sont nécessaires pour favoriser une meilleure gestion et supervision à distance des projets dans des environnements où les ressources liées aux projets sont sujettes à l'accaparement de la part d'une certaine élite, ou lorsque les frais associés à la gestion de la sécurité sont susceptibles d'être plus élevés. Il peut par ailleurs être nécessaire d'investir davantage dans l'instauration de la confiance, le renforcement des relations et le développement des membres du personnel local et de l'organisation lorsque les capacités locales ont été mises à mal par la situation de conflit. Enfin, des frais supplémentaires sont engendrés par l'investissement dans l'expertise liée à l'analyse du conflit visant à guider les prises de décision stratégiques et opérationnelles.

Bien souvent, les budgets alloués aux OSC ne tiennent pas compte de ces frais supplémentaires associés aux interventions en situations de conflit, raison pour laquelle les frais essentiels des OSC ne sont que rarement couverts. Dans les trois études de cas, les personnes interrogées ont noté que les OSC éprouvent des difficultés à couvrir leurs frais généraux organisationnels à cause notamment des subventions allouées sur le principe de l'imputation, selon lequel les fonds ne peuvent être consacrés qu'à certaines activités ou à certains aspects.

Au Myanmar, les OSC ont indiqué que la sous-traitance reposant sur le principe de l'imputation les a confrontées à « des freins en matière de développement organisationnel et à une situation de précarité ». Le problème est grave pour les OSC de petite et moyenne envergure, car les plus grandes OSC du Myanmar « utilisent de plus en plus leur importance pour négocier, bien que la question [des frais généraux] demeure pour elles aussi problématique⁷² ». De même, les personnes interrogées en RDC ont souligné la manière dont les budgets consacrés au développement des membres du personnel étaient systématiquement alignés sur les objectifs spécifiques du projet plutôt que sur la volonté de renforcer les capacités organisationnelles, par exemple en matière de plaidoyer ou de collecte de fonds⁷³.

Impact des schémas de financement des bailleurs de fonds sur les OSC

L'Afghanistan et l'Irak sont de parfaits exemples de la tendance à la prospérité-récession de l'aide internationale qui accompagne la transition politique et une opération

internationale de maintien de la paix. Dans les deux pays, les financements dédiés aux OSC ont soudainement augmenté, avant de se réduire. De nombreux écrits abordent le foisonnement soudain d'OSC façonnées sur le modèle des ONG internationales (plutôt que sur un modèle possiblement plus approprié au contexte local) lorsque cette abondance de financement survient, comme cela a par exemple été le cas en Afghanistan en 2001 après la chute des Talibans. Les OSC servent souvent d'intermédiaires entre les acteurs internationaux et les organisations communautaires, s'adaptant aux besoins et aux opportunités à mesure qu'ils se présentent. Comme l'a souligné une personne interrogée en Afghanistan, « Entre 2001 et aujourd'hui, les ONG ont beaucoup modifié leurs activités. Lorsqu'une opportunité se présente, elles changent également de mission⁷⁴. »

Les personnes interrogées en RDC ont mis en avant la dépendance aux financements accordés par les bailleurs de fonds étrangers et ont remarqué que le besoin désespéré de soutien financier a amené les OSC à revoir leurs objectifs afin de les adapter aux priorités des bailleurs de fonds. Elles ont également fait part de leur frustration quant au fait que les partenaires internationaux qui ne soutenaient pas le développement organisationnel en matière de collecte de fonds aident les OSC à atteindre davantage d'autonomie et une meilleure durabilité⁷⁵.

Percevoir un financement international peut également éroder le volontariat local. Comme l'a signalé l'une des personnes interrogées en Afghanistan, « Entre 2008 et 2012, il y avait tellement d'argent dans le pays, en particulier issu de bailleurs de fonds américains, (...) que de l'argent était donné pour des tâches que les individus réalisaient eux-mêmes [bénévolement] par le passé ». Cela a donné lieu à des inquiétudes quant au fait que les communautés attendent désormais que les projets soient initiés hors de leurs frontières plutôt que d'entreprendre elles-mêmes des activités (comme elles le faisaient auparavant) à l'aide de ressources locales telles que le *zakat* (impôt à visée caritative), les *fitranas* (dons caritatifs offerts pendant l'Aïd el-Fitr) et le *waqf* (dotations).

Réduire les frais de transaction peut marginaliser les petites OSC

Les bailleurs de fonds et ONG internationales, qui cherchent en permanence à réduire les frais de transaction associés à l'aide, donnent souvent moins de subventions, mais d'un montant supérieur, à un petit nombre d'OSC (généralement basées dans la capitale du pays) ayant prouvé leur capacité à gérer des ressources et à répondre à des exigences complexes en matière de reporting. Néanmoins, cela les empêche de soutenir des OSC de terrain plus petites, qui ne sont pas capables d'absorber et de gérer des subventions conséquentes, même si elles sont peut-être mieux placées pour venir en aide aux communautés marginalisées ou difficiles à atteindre. Au Myanmar par exemple, l'émergence de quelques OSC de grande envergure et bien équipées a engendré une sorte de monopole : lors des appels à propositions, ce groupe « d'élite » peut se retrouver submergé de demandes de collaboration émanant d'acteurs internationaux. Résultat : ces organisations se retrouvent surmenées⁷⁶. D'un point de vue plus général, exclure les OSC plus petites et plus diversifiées des processus de financement étranger et de la participation aux programmes peut entraver la croissance d'une société civile plus inclusive et globale.

La « professionnalisation » des OSC peut affaiblir leurs liens avec les communautés

Les acteurs internationaux cherchent à établir des partenariats avec des OSC en situations de conflit en raison de leurs valeurs et de leurs compétences, de leur connaissance et de leurs réseaux locaux, de l'importance de l'appropriation locale, de leur capacité à travailler dans des zones difficiles d'accès et souvent dangereuses, et du fait que la contribution des OSC dans son ensemble peut favoriser des formes de gouvernance plus inclusives et démocratiques. Pourtant, les modèles de partenariat incitent souvent les OSC et les mouvements sociaux à se tourner vers la « professionnalisation », principalement afin de pouvoir répondre aux exigences complexes des bailleurs de fonds en matière de reporting. Avec le temps, les organisations communautaires et/ou actives sur le plan politique peuvent par conséquent se transformer en organisations de prestation de services technocratiques en lien direct avec les bailleurs de fonds. Cela affaiblit leur implication auprès des communautés locales et les liens qu'elles ont tissés avec elles, une relation essentielle à l'efficacité en situations de conflit violent⁷⁷. En RDC par exemple, des OSC locales ont indiqué qu'elles travaillaient avec des acteurs internationaux pour leur permettre d'accéder à des lieux précis et y apporter de l'aide, mais leur rôle se limitait principalement à la mise en œuvre d'initiatives prédéfinies. Elles ont ajouté qu'elles n'avaient que peu d'opportunités de contribuer à l'élaboration des projets en s'appuyant sur leur compréhension des besoins locaux, ce qui a affecté leurs relations avec les communautés locales et leur capacité à représenter leurs besoins⁷⁸.

3. CONCLUSIONS

CONCLUSIONS

Établir des partenariats plus équitables et efficaces en situations de conflit

Oxfam et d'autres ONG internationales interviennent fréquemment dans des situations de conflit violent, et cette tendance va probablement se poursuivre puisque des conflits prolongés sont toujours en cours dans de nombreuses régions du monde. Compte tenu des données disponibles à ce jour, et comme le soulignent les expériences des OSC interrogées dans le cadre de nos études de cas en Afghanistan, en RDC et au Myanmar, les acteurs internationaux pourraient faire beaucoup de choses différemment afin de s'assurer que les partenariats soient utiles au lieu d'empêcher les OSC de répondre aux besoins des communautés auxquelles elles viennent en aide. Avec une compréhension plus nuancée et profonde de la manière dont l'évolution des dynamiques du conflit affecte les OSC partenaires, les acteurs internationaux pourraient fournir une réponse plus adaptée à toutes les étapes du partenariat, de l'instauration de la relation à la planification et conception des programmes, en passant par le développement des compétences, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation. Peut-être n'atteindraient-ils pas des résultats francs en peu de temps, mais au moins ils n'engendreraient aucune conséquence négative et pourraient développer une vision plus claire de la contribution aux capacités locales en faveur de la paix.

Lors de cette recherche, des ONG internationales humanitaires et multi-mandatées ont exprimé leurs inquiétudes quant au fait que des approches de sensibles aux conflits du partenariat pourraient compromettre leur respect des principes humanitaires. Toutefois, les résultats indiquent qu'une aide humanitaire sensible aux conflits (ou une neutralité tenant compte des aspects politiques) est en réalité essentielle dans des contextes où l'aide humanitaire est politisée à la fois par les acteurs politiques/du conflit internationaux et locaux.

Les points soulignés ci-dessous ne constituent pas des recommandations politiques strictes. Il s'agit plutôt de suggestions visant à guider les échanges concernant la nature des partenariats entre les ONG internationales et les OSC partenaires en situations de conflit violent et la manière dont ces partenariats peuvent être renforcés pour optimiser leurs impacts positifs.

Comment les organisations internationales peuvent-elles instaurer des partenariats autonomisants avec les OSC en situations de conflit ?

Investir dans des analyses du contexte local plus nuancées et plus souvent actualisées

La recherche montre clairement que souvent, les individus qui prennent des décisions relatives à la meilleure manière d'intervenir en situations de conflit ne disposent pas d'une analyse nuancée et actualisée de la situation, qui évolue rapidement, notamment des aspects politiques, de la nature des relations de genre et de la manière dont ces éléments interagissent avec le conflit. Cela signifie que souvent, les décisions relatives aux

partenariats, aux zones d'intervention et aux activités du projet ainsi qu'à la manière de fournir une aide efficace ne reposent pas sur les meilleures informations disponibles. Au mieux, de tels programmes s'avèrent inefficaces ; au pire, ils pourraient nuire aux individus auxquels Oxfam, d'autres ONG internationales et leurs OSC partenaires souhaitent venir en aide.

- Les acteurs internationaux établissant des partenariats avec des OSC en situations de conflit doivent en faire davantage pour comprendre de quelle manière les dynamiques du conflit affectent les OSC et les communautés auprès desquelles elles interviennent. Des données nuancées et des informations actualisées, issues d'analyses des relations de genre et du conflit, sont essentielles pour que les programmes ne creusent pas les divisions sociales existantes et ne marginalisent pas davantage les groupes et individus vulnérables.
- Organiser des sessions régulières d'analyse du conflit à destination des membres du personnel du pays dans le but de guider leurs décisions pourrait offrir des informations essentielles pour les décisions stratégiques et opérationnelles, et est indispensable pour garantir le respect des principes humanitaires d'indépendance et d'impartialité en situations de conflit.

Choisir des approches en matière de partenariat qui soutiennent et renforcent les OSC en situations de conflit

Adopter une vision à plus long terme et plus sophistiquée des partenariats

Reconnaître et éclaircir les déséquilibres de pouvoir souvent prépondérants dans les partenariats entre les OSC et les acteurs internationaux constitue une première étape essentielle pour établir des partenariats plus autonomisants, mais nécessite de la confiance et des dialogues honnêtes. Les acteurs internationaux et leurs OSC partenaires en situations de conflit doivent collaborer afin de tirer profit de leurs forces respectives.

- Les acteurs internationaux peuvent devoir repenser leur processus de recrutement ou la manière dont ils accèdent aux associations adaptées de connaissances, compétences et talent afin de répondre aux besoins de développement des membres du personnel et organisationnel de leurs OSC partenaires intervenant en situations de conflit.
- Ils doivent soutenir des initiatives pilotées à l'échelle locale plutôt que de mettre en place leurs propres structures et mécanismes de dialogue et de coordination, car cela peut engendrer un impact négatif pour les OSC et exacerber les éventuelles divisions existant entre elles.
- Compte tenu du besoin de flexibilité engendré par l'évolution des dynamiques du conflit sur le terrain, par principe, la « subsidiarité » peut constituer un guide utile pour définir qui prend les décisions et à quel niveau elles sont prises dans le cadre de partenariats plus autonomisants en situations de conflit.
- Le statut de « partie externe » des acteurs internationaux peut leur permettre d'endosser un rôle de lien ou d'agrégateur. Dans le cadre de ce rôle, les acteurs internationaux

doivent prendre en compte la valeur qu'ils apportent à chaque contexte spécifique et, à l'invitation des OSC, envisager d'endosser un rôle plus actif dans la lutte contre les restrictions imposées à l'espace civique.

Soutenir le développement du personnel et organisationnel en fonction des priorités formulées par les partenaires

Les besoins en développement du personnel et organisationnel les plus fréquemment mentionnés lors de notre recherche incluaient les éléments suivants – étant entendu que les initiatives de renforcement des capacités doivent être adaptées au contexte local et aux forces et faiblesses organisationnelles, et émerger d'un dialogue honnête et ouvert entre les partenaires :

- gestion de la sécurité
- systèmes organisationnels
- développement organisationnel, souvent pour une évolution rapide ou des changements soudains de direction du programme
- analyse du conflit et sensibilité aux conflits
- intégration d'une dimension de genre pour renforcer la position des organisations œuvrant en faveur des droits des femmes et en tirer profit
- soutien relatif au travail de plaidoyer et à la création de réseaux et alliances locaux et/ou nationaux
- compréhension du système d'aide international.

Augmenter les financements et améliorer les mécanismes associés

Si le financement ne se cantonnait pas aux grandes OSC internationales, nationales et locales, il encouragerait le développement de plus petites organisations communautaires soutenant le développement du capital social dans les communautés touchées par des conflits.

- Les acteurs internationaux doivent prendre en compte la manière dont leurs schémas de financement et les calendriers de projet jouent un rôle dans le renforcement ou l'affaiblissement de la capacité institutionnelle des OSC. Les processus de sélection des partenariats au niveau stratégique et lors de délais courts d'élaboration de propositions doivent être étudiés afin de garantir qu'ils soutiennent les partenariats mutuellement bénéfiques et ne creusent pas les divisions entre les OSC en situations de conflit.
- Établir des partenariats plus autonomisants en situations de conflit coûte cher. Les chiffres suggèrent que les frais généraux peuvent être environ trois fois plus élevés en situations de conflit que dans les autres cas. Trouver des manières de financer l'engagement international afin de favoriser la décentralisation de façon responsable en situations de conflit constitue donc une priorité urgente.

- Une partie des subventions devrait être dédiée aux besoins en développement individuels et organisationnels (tels qu'indiqués par les partenaires locaux sur la base des besoins identifiés) et encourager un accompagnement et une approche de partage des compétences plutôt que des ateliers techniques ponctuels.

Prendre des risques calculés et mieux gérer le transfert des risques

Pour minimiser les risques, les acteurs internationaux se contentent souvent de collaborer avec des OSC façonnées à la manière d'ONG, ne tenant pas compte des nombreuses OSC (individus et organisations, traditionnelles et modernes, enregistrées ou non) potentiellement bien placées pour parvenir à des objectifs spécifiques dans une situation de conflit donnée. Le transfert du risque des acteurs internationaux aux OSC via la mise en œuvre des programmes à distance en situations de conflit est un problème sur lequel il convient de se pencher, en collaboration avec les OSC elles-mêmes : davantage de formation et de soutien en matière de gestion de la sécurité constitueraient-ils une réponse suffisante et responsable ? Que pouvons-nous faire de plus dans chaque situation donnée ?

- Il est nécessaire d'équilibrer les prises de risques par rapport à l'identification des organisations les mieux placées pour fournir de l'aide aux communautés vulnérables et difficiles à atteindre. Si une collaboration avec des OSC implique un transfert des risques conséquent, ce point doit être abordé, faire l'objet d'un accord, géré et les ressources nécessaires doivent être évaluées de manière ouverte, dans le cadre du concept de subsidiarité mentionné plus haut.
- Nous devons mieux comprendre de quelle manière une exposition prolongée à un conflit violent et aux traumatismes associés affecte les OSC – les membres de leur personnel, leur travail et le développement de la société civile en situations de conflit. Une meilleure compréhension est nécessaire si des acteurs internationaux doivent soutenir et renforcer efficacement les OSC en situations de conflit.

Enfin, cette recherche s'est concentrée sur l'impact des conflits sur les OSC ayant déjà établi des partenariats avec des acteurs internationaux. L'étude des militants individuels, des associations communautaires, des associations traditionnelles et coutumières, et d'un échantillon bien plus vaste des organisations de femmes permettrait de compléter ces conclusions et d'étendre le champ d'action des acteurs internationaux cherchant à établir des partenariats plus efficaces et exerçant un plus gros impact en situations de conflit.

BIBLIOGRAPHIE

Africa Peace Forum (APFO), Centre for Conflict Resolution (CECORE), Consortium of Humanitarian Agencies (CHA), Forum on Early Warning and Early Response (FEWER), International Alert et Saferworld. (2014). *Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding: A Resource Pack*. Londres : APFO, CECORE, CHA, FEWER, International Alert et Saferworld. Consulté le 21 juillet 2017 sur <http://local.conflictsensitivity.org/wp-content/uploads/2015/05/Conflict-Sensitive-Approaches-to-Development-Humanitarian-Assistance-and-Peacebuilding-Resource-Pack.pdf>

CIVICUS (2016). *State of Civil Society Report 2016*. Pretoria : CIVICUS.

V. Dudouet (novembre 2007). *Surviving the Peace: Challenges of War-to-Peace Transitions for Civil Society Organizations*. Berghof Report Number 16. Berlin : Centre de Recherche pour la Gestion Constructive du Conflit. Consulté le 20 juillet 2017 sur <http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Papers/Reports/br16e.pdf>

T. Paffenholz (ed.). (2010). *Civil Society and Peacebuilding: A Critical Assessment*. Londres et Boulder : Lynne Rienner Publishers.



Daikundi, Afghanistan. Des représentants d'un conseil de développement communautaire local se réunissent pour discuter d'un projet de gestion de bassin hydrographique. Dans des provinces comme celle de Daikundi, le changement climatique et la sécheresse persistante conduisent de plus en plus à des conflits entre les ménages au sujet des ressources comme l'eau et les terres irriguées. Photo : Annabel Morrissey/Photo

ANNEXE 1 : CONCEPTS ET TERMES CLÉS

Conflit: un conflit est souvent considéré comme violent et comme portant sur la distribution des ressources. Pourtant, il s'agit davantage de « la volonté de différents individus ou groupes d'atteindre des objectifs incompatibles⁷⁹». Ces objectifs incompatibles peuvent porter sur des besoins, des intérêts, des souhaits, des peurs, des inquiétudes, ou une opposition entre des idées incompatibles⁸⁰. Par conséquent, la résolution ou la gestion pacifique d'un conflit constitue un indicateur efficace du bon fonctionnement de sociétés équitables et inclusives dans lesquelles les individus collaborent ensemble et/ou avec les autorités pour atteindre des objectifs divergents, résoudre des différences réelles ou perçues, et faire progresser le changement. Cela s'applique de la même manière aux conflits au sein d'un pays ou entre plusieurs pays. Si les conflits sont essentiels à la progression du changement et de la transformation sociaux, ils peuvent engendrer des violences lorsque les valeurs, systèmes et institutions sociétaux contribuant à leur arbitrage échouent, et lorsqu'une ou plusieurs parties au conflit décide(nt) de faire usage de la force.

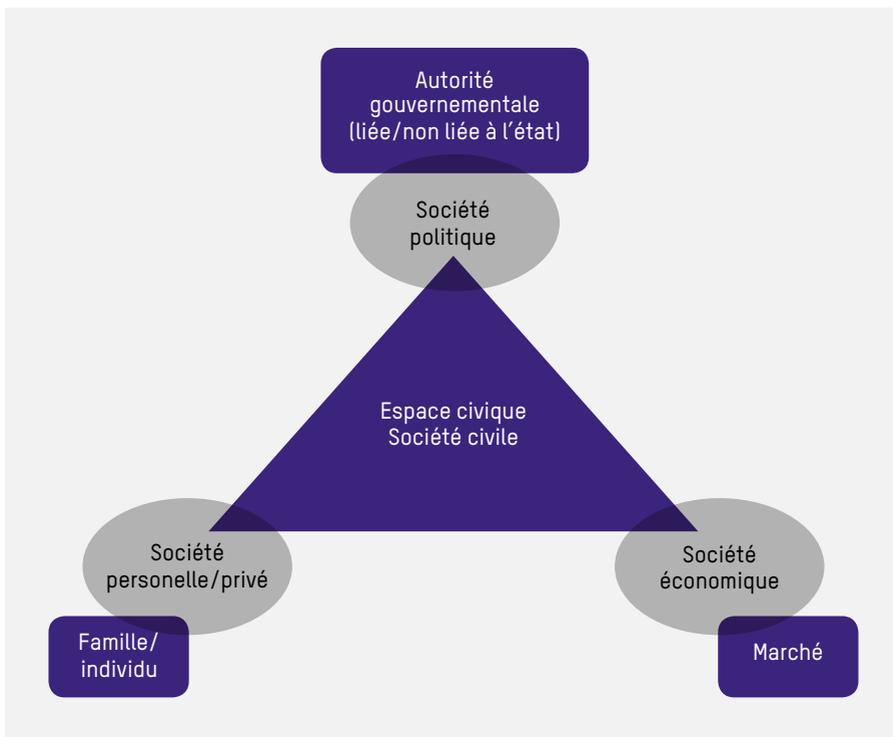
Violence : la violence est souvent considérée, de manière étroite, comme des actions engendrant des blessures physiques. Pourtant, « la violence (...) implique l'usage de la force, physique ou psychologique » et « inflige des blessures physiques ou psychologiques à d'autres individus⁸¹». Galtung définit la violence structurelle comme « des situations dans lesquelles des structures inégalitaires, injustes et non représentatives empêchent les individus de réaliser leur plein potentiel, et qui étendent par conséquent la définition de la violence au-delà des blessures physiques directes infligées à l'organisation de la société⁸²». Par exemple, des spécialistes des questions de genre s'appuient sur les concepts de violence structurelle pour décrire la violence comme « une agression portée à l'intégrité physique et mentale d'un individu » et soulignent la manière dont les violences fondées sur le sexe « traduisent les déséquilibres de pouvoir inhérents aux sociétés patriarcales⁸³».

Sensibilité aux conflits : La sensibilité aux conflits désigne la capacité d'une organisation à :

- comprendre la nature et les nuances d'un conflit dans le contexte dans lequel elle intervient ;
- comprendre les interactions entre le conflit et ses plans et actions ;
- agir sur la base de la compréhension de ces interactions afin d'éviter les impacts négatifs et d'optimiser les impacts positifs⁸⁴.

Société civile : la société civile est mieux envisagée comme une partie de la société dans son ensemble. « La société civile désigne l'espace regroupant les actions collectives volontaires menées en faveur d'intérêts, objectifs et valeurs communs... [Elle] regroupe généralement divers lieux, acteurs et formes institutionnels présentant divers degrés de formalité, d'autonomie et de pouvoir ». Par exemple, « les sociétés civiles regroupent souvent des organisations telles que des organisations caritatives enregistrées, des ONG œuvrant en faveur du développement, des groupes communautaires, des organisations de femmes, des organisations religieuses, des associations professionnelles, des syndicats, des groupes autonomes, des mouvements sociaux, des associations d'entreprises, des coalitions, et des groupes de plaidoyer⁸⁵». Par conséquent, la société civile peut regrouper des acteurs traditionnels ou modernes, locaux, nationaux, internationaux ou transnationaux. La société civile désigne fondamentalement l'espace dans lequel d'autres composantes de la société (société politique, société économique, société privée/personnelle) interagissent ; la société civile influence et/ou améliore l'efficacité et la réactivité d'autres composantes de la société⁸⁶.

Figure 1 : La société civile désigne l'espace dans lequel interagissent d'autres composantes de la société⁸⁷



Les frontières entre la société civile et ces autres composantes de la société sont complexes, négociées et floues. Par exemple, lorsque des entrepreneurs (société économique) s'associent pour demander des allègements fiscaux à l'autorité gouvernementale, ils agissent en tant que société civile⁸⁸. Lorsque des coopératives et des organes de presse regroupent des objectifs de profit et basés sur des valeurs, ils occupent un espace situé sur la frontière entre la société civile et la société économique⁸⁹. De même, les ONG « appartiennent à la sphère de la société civile mais sont parfois dirigées par la logique du marché et entretiennent des liens plus ou moins explicites avec l'état⁹⁰ ». De plus, les limites entre la société privée/personnelle, la société civile et la société politique sont rendues floues par les entités traditionnelles et coutumières (groupes familiaux, chefs tribaux) lorsqu'elles exercent des fonctions associées à la société civile ou aux autorités gouvernementales.

Acteurs de la société civile : Ensemble des individus ou des groupes qui constituent la société.

Organisations de la société civile : Pour les besoins de cette recherche, entités nationales et locales enregistrées ou non possédant une vision ou un objectif commun(e) reconnu(e). Oxfam (et de nombreuses autres ONG internationales) collabore généralement avec des entités enregistrées.

ANNEXE 2 : PRÉSENTATION DES ÉTUDES DE CAS

Les trois pays choisis pour mener les études de cas dans le cadre de cette recherche ont subi des conflits violents prolongés qui ont duré au moins 20 ans, et engendré des conséquences terribles en matière de développement et de pertes humaines. Dans ces trois cas, le conflit a également profondément façonné la société civile locale et les OSC qui viennent en aide aux communautés les plus pauvres et marginalisées.

Afghanistan

L'Afghanistan⁹¹ est un pays prioritaire dans le cadre des programmes de paix et de sécurité internationales. Des décennies de conflit violent ont fait que de nombreuses puissances étrangères se sont associées avec des communautés afghanes en opposition. Les violences actuelles sont liées à divers conflits interconnectés : l'état central émergent tentant de s'affirmer face aux acteurs non liés à l'état mais bien établis et résilients ; l'insurrection impliquant les Talibans et leurs alliés ; la menace du groupe armé État Islamique ; la concurrence entre groupes ethniques ; les violences associées au commerce de la drogue ; les conflits localisés impliquant des responsables locaux et leurs opposants ; les guerres par procuration liées aux pouvoirs régionaux se disputant des questions d'influence ; les conflits entre différentes visions du « progrès » ; les effets de l'intervention internationale et de la guerre de coalition menée par les États-Unis.

Si un cadre juridique clair protège l'espace civique en Afghanistan, concrètement, la société civile est confrontée à des menaces et des attaques émanant d'acteurs liés à l'état ou non, y compris des groupes de militants extrémistes⁹². La liberté d'expression est particulièrement menacée et les OSC comme les médias sont contraints de s'auto-censurer pour garantir leur survie. Par exemple, « en août [2016], (...) le principal quotidien afghan, 8am, a publié une page vierge dans son édition de la ville d'Hérat afin de censurer un article consacré au responsable du conseil provincial, de peur que son bureau régional et son personnel ne subissent des représailles⁹³.

Après la chute des Talibans en 2001, les OSC afghanes ont bénéficié d'un flux massif d'aide internationale qui leur a permis de se développer et d'étendre leurs activités et leur champ d'action. Mais certaines d'entre elles ont vu leurs priorités changer pour refléter les priorités géographiques et thématiques de leurs partenaires internationaux (souvent liées aux priorités sécuritaires des gouvernements bailleurs de fonds). Les personnes interrogées ont souligné la manière dont certains partenaires internationaux adoptent des approches prudentes de la conception des programmes, mal adaptées aux situations de conflit.

République démocratique du Congo

L'est de la RDC⁹⁴ subit l'une des crises humanitaires liées à un conflit les plus complexes et durables au monde⁹⁵. L'étude de cas s'est concentrée sur deux des provinces les plus durement frappées par un conflit : le Nord-Kivu et le Sud-Kivu (province frontalière de l'Ouganda, du Rwanda et du Burundi). Les violences prolongées qui frappent ces provinces sont le fruit de nombreuses dynamiques interconnectées et profondément enracinées : le modèle de gouvernance patrimonial et agressif qui façonne l'état congolais depuis l'époque coloniale ; la prolifération des groupes armés en opposition issus de l'absence de services de sécurité formels efficaces ; les luttes de pouvoir constantes qui engendrent de l'instabilité dans la région des Grands Lacs et dépassent régulièrement les frontières ; l'économie de guerre qui s'est articulée autour des ressources naturelles lucratives et qui a favorisé l'instabilité ; les tensions intercommunautaires liées aux terres, souvent exacerbées par la pauvreté extrême et les identités ethniques politisées, notamment celles des réfugiés ayant fui le génocide rwandais pour s'installer en RDC.

On estime que les violences et les crises qui ont frappé la RDC ont fait 5,4 millions de morts depuis 1998, et des communautés sont régulièrement déplacées en raison des fortes violences qui se poursuivent. Les femmes et les filles font souvent l'objet de violences sexuelles, les enfants sont enrôlés dans des groupes armés, et les moyens de subsistance et stratégies de survie des individus les plus pauvres sont régulièrement mis en péril par les déplacements et les pillages menés par des groupes armés⁹⁶. Malgré ce contexte, de nombreuses ONG internationales humanitaires et de développement et OSC ont adopté une forme de « tolérance au conflit » et adapté leurs activités quotidiennes au lieu de modifier leur approche stratégique globale aux niveaux national et organisationnel. Les ONG internationales et OSC œuvrant en faveur de la consolidation et de la stabilisation de la paix sont quant à elles plus adaptées et réactives face aux conséquences de l'évolution des dynamiques sur leur direction stratégique et leurs opérations. Cet angle mort est significatif puisque le succès des initiatives humanitaires et de développement repose sur la lutte contre les dynamiques du conflit (ODD n° 16).

Dans l'est de la RDC, la société civile est fortement politisée. Les frontières entre la société civile et la société politique sont rendues floues par une concurrence politique intense et par la faiblesse des mécanismes formels de représentation politique. Les OSC sont ciblées par des acteurs politiques cherchant à faire valoir leurs intérêts, tandis que les OSC oscillent entre espace civique et espace politique pour appliquer leurs propres programmes, ou sont attirées dans l'espace politique par accident ou sans que cela ne soit nécessaire. Par exemple, suite à l'arrivée massive de réfugiés rwandais, la société civile du Sud-Kivu s'est mobilisée contre la présence de groupes armés soutenus par le Rwanda. Dans certains cas, cela a engendré des discours nationalistes et anti-Rwandais soutenant les milices citoyennes locales (appelées *Mai*), et a renforcé les divisions et les tensions entre les communautés congolaises. Les acteurs internationaux impliqués dans les initiatives humanitaires, de développement et de stabilisation doivent collaborer étroitement avec leurs partenaires locaux pour désamorcer cette politisation et garantir que leurs activités contribuent à la consolidation de la paix au lieu de favoriser les dynamiques des conflits localisés.

Myanmar

L'État Kachin, dans le nord du Myanmar⁹⁷, est confronté à un conflit de plus en plus violent et à une urgence humanitaire de plus en plus présente, mais l'accès des OSC aux communautés touchées par le conflit est freiné par l'insécurité et les restrictions imposées par l'état. Après 17 années de paix relative suite à un accord bilatéral de cessez-le-feu, le conflit violent a repris en 2011 parallèlement à la transition du pays d'une dictature militaire à la démocratisation. Le conflit dans l'État Kachin avait auparavant duré plus de 30 ans (1961–1994).

Le conflit qui oppose principalement l'Organisation/Armée de l'indépendance kachin, et les forces armées birmanes (Tatmadaw) porte sur les droits de l'ethnie Kachin et le contrôle sur le territoire et les ressources de l'état. Toutefois, d'autres acteurs (para) militaires sont également impliqués : milices, forces armées de protection des frontières et autres groupes ethniques armés. Des alliances politiques se sont formées entre différents groupes tribaux Kachin et entre des groupes ethniques Kachin et non-Kachin, malgré de nouveaux appels à l'instauration de droits territoriaux ethniques différents au sein de l'État Kachin et des allégations selon lesquelles les forces armées birmanes fourniraient des armes à certaines milices ethniques. Pourtant, l'attention internationale se porte principalement sur le conflit frappant l'État de Rakhine, dans l'ouest du Myanmar. Par conséquent, les OSC interrogées dans le cadre de cette recherche craignent que l'État Kachin ne soit devenu « le conflit oublié » du Myanmar.

Le conflit en cours dans l'État Kachin façonne l'espace civique. Le processus de démocratisation ayant apporté davantage de libertés civiques, certaines OSC de l'État Kachin sont passées de la prestation de services au militantisme et au travail de plaidoyer (par exemple concernant les droits de l'homme) en s'appuyant sur différentes stratégies incluant des conférences de presse, des manifestations publiques et la rédaction de courriers. Mais des évolutions moins positives ont également été constatées, telles que les menaces planant sur la liberté d'expression en ligne sous la forme de récentes arrestations pour diffamation, et les OSC semblent éprouver des difficultés à entrer en contact avec les représentants politiques.

Les OSC de l'État Kachin se sont principalement organisées autour des identités communautaires ethniques et religieuses, et le conflit a renforcé les divisions entre les communautés. Pourtant, malgré la détérioration de la situation, les acteurs internationaux pourraient en faire davantage pour aider les OSC à entrer en contact et à former des alliances. Des plateformes communes consacrées à des questions telles que la coordination des interventions humanitaires, les projets de développement de grande ampleur et la collaboration avec le gouvernement national dans le cadre du conflit touchant l'État Kachin ont engendré des opportunités de dialogue, de collaboration et d'instauration de la confiance. La réussite du soutien fourni à ces initiatives dépend toutefois de la compréhension nuancée des dynamiques du conflit et de la prudence exercée par les acteurs internationaux. Des efforts conséquents visant à faciliter le dialogue au niveau des communautés peuvent renforcer les conflits et les divisions au lieu de les atténuer.

NOTES

- ¹ Selon un nouveau rapport du Haut commissariat des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR), 65,6 millions de personnes ont été contraintes de quitter leur foyer en 2016, soit le nombre le plus élevé jamais atteint. Londres : Economist (2017:6) <https://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2017/06/daily-chart-13>)
- ² L'initiative de décentralisation place les acteurs et organisations locaux et nationaux en première ligne des interventions humanitaires et de développement menées dans leur pays. La Charte pour le Changement est une initiative promue par des ONG nationales et internationales et visant à modifier le fonctionnement du système humanitaire afin de permettre des interventions davantage dirigées à l'échelle locale. Pour en savoir plus, rendez-vous sur <https://charter4change.org/>
- ³ La recherche contient également des entretiens menés avec des experts du domaine connaissant différentes situations de conflit, et une étude de la littérature. Soixante-huit entretiens semi-structurés ont été menés avec des informateurs clés, dont plus de 40 œuvrant au sein d'OSC. Les autres entretiens ont été menés avec des membres d'ONG internationales, de groupes de réflexion, de gouvernements bailleurs de fonds et d'organisations intergouvernementales. La plupart des membres d'OSC interrogés étaient des partenaires actuels d'Oxfam, travaillant le plus souvent au sein d'OSC enregistrées impliquées dans des interventions humanitaires, de développement et de plaidoyer.
- ⁴ Dans le cadre de ce rapport, le terme « OSC » désigne les organisations de la société civile locales et nationales, les organisations non gouvernementales et les organisations communautaires. Pour en savoir plus sur la définition de la société civile, consulter l'Annexe 1.
- ⁵ Keystone Performance Survey. (2014). *Development Partnerships Survey 2014: Partner Feedback Report*: Oxfam. Londres : Keystone Accountability. www.KeystoneAccountability.org
- ⁶ L'étude Keystone Performance Survey (2014 : 9) conclut qu'Oxfam « offre de la valeur à ses partenaires, mais pourrait gagner considérablement à investir dans l'amélioration de certains aspects de ses relations avec eux ».
- ⁷ V. Dudouet. (Novembre 2007). *Surviving the Peace: Challenges of War-to-Peace Transitions for Civil Society Organizations*. Berghof Report Number 16. Berlin : Centre de Recherche pour la Gestion Constructive du Conflit. Consulté le 20 juillet 2017 sur <http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Papers/Reports/br16e.pdf>
- ⁸ G. White. (2004). *Civil Society, Democratisation and Development: Clearing the Analytical Ground*. Dans P. Burnell and P. Calvert. *Civil Society in Democratization*. Londres : Frank Cass.

- ⁹ T. Paffenholz. (ed.). (2010). *Civil Society and Peacebuilding: A Critical Assessment*. Londres et Boulder : Lynne Rienner Publishers.
- ¹⁰ Banque mondiale. (2011). *Rapport sur le développement dans le monde 2011 : Conflits, sécurité et développement* (p. 4, Figure F1.3). Washington DC : Banque mondiale.
- ¹¹ R. D. Putnam. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York, Simon & Schuster. Cité dans V. Dudouet. (2007). *Surviving the Peace: Challenges of War-to-Peace Transitions for Civil Society Organizations*.
- ¹² CIVICUS (2016). *State of Civil Society Report 2016*. p.205–6. Pretoria : CIVICUS.
- ¹³ R. Nusrat. (2017). Afghanistan Case Study Report. Non publié. Oxfam/International Alert.
- ¹⁴ CIVICUS. (2016). *State of Civil Society Report 2016*. Pretoria : CIVICUS
- ¹⁵ R. Nusrat. (2017). Afghanistan Case Study Report.
- ¹⁶ C. Ellis. (2017). DRC Case Study Report. Non publié. Oxfam/International Alert.
- ¹⁷ E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report. Non publié. Oxfam/International Alert.
- ¹⁸ J. Enarsson. (Juillet 2013). *A Push and a Shift: Light Strategic Gender Review*; H. Myrntinen et M. Daigle. (Février 2017). *When Merely Existing is a Risk: Sexual and Gender Minorities in Conflict, Displacement and Peacebuilding*. Londres : International Alert. Consulté le 20 juillet 2017 sur <http://www.international-alert.org/publications/when-merely-existing-is-a-risk>
- ¹⁹ CIVICUS. (2016). *State of Civil Society Report 2016*.
- ²⁰ Freedom from Torture. (Juin 2014). *Rape as Torture in the DRC: Sexual Violence Beyond the Conflict Zone*. Londres : Freedom from Torture. Consulté le 20 juillet 2017 sur https://www.freedomfromtorture.org/sites/default/files/final_web_-_a4.pdf
- ²¹ OCDE. (2016). *États de fragilité 2016 : Comprendre la violence*. Paris : OCDE.
- ²² Recherche menée par les Centres pour le contrôle et la prévention des maladies (2002) citées dans A. Badkhen (13 août 2012). *Afghanistan : PTSDland*. Washington DC : Pulitzer Center. Consulté le 26 août 2017 sur <http://pulitzercenter.org/reporting/afghanistan-ptsdland>
- ²³ E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report.
- ²⁴ V. Boege, A. Brown, K. Clements et A. Nolan. (Octobre 2008). *On Hybrid Political Orders and Emerging States: State Formation in the Context of 'Fragility'*. Berlin : Centre de Recherche pour la Gestion Constructive du Conflit. Consulté le 20 juillet 2017 sur http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/boege_et_al_handbook.pdf
- ²⁵ R. Bruce Hall et T.J. Biersteker. (eds.). (2002). *The Emergence of Private Authority in Global Governance*. Cambridge : Cambridge University Press.

- ²⁶ E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report.
- ²⁷ K. Dupuy, J. Ron et A. Prakash. (Août 2016). *Hands Off My Regime! Governments' Restrictions on Foreign Aid to Non-Governmental Organizations in Poor and Middle-Income Countries*. World Development, 84, 299–311.
- ²⁸ CIVICUS. (2016). *State of Civil Society Report 2016*.
- ²⁹ E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report.
- ³⁰ C. Ellis. (2017). DRC Case Study Report.
- ³¹ C. Ellis. (2017). DRC Case Study Report.
- ³² J. Enarsson. (Juillet 2013). *A Push and a Shift: Light Strategic Gender Review of Within and Without the State*. Rapport non publié. Oxfam.
- ³³ G. White (2004). *Civil Society, Democratisation and Development: Clearing the analytical ground*. Dans P. Burnell and P. Calvert. *Civil Society in Democratisation*. p.10. Londres : Franck Cass.
- ³⁴ R. Nusrat. (2017). Afghanistan Case Study Report.
- ³⁵ E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report.
- ³⁶ C. Ellis. (2017). DRC Case Study Report.
- ³⁷ R. Nusrat. (2017). Afghanistan Case Study Report.
- ³⁸ J. Enarsson. (Juillet 2013). *A Push and a Shift: Light Strategic Gender Review*; P. Chaney. (2016). *Civil Society and Gender Mainstreaming: Empirical Evidence and Theory-Building from Twelve Post-Conflict Countries 2005–15*. World Development, 83, 280–294.
- ³⁹ R. Nusrat. (2017). Afghanistan Case Study Report.
- ⁴⁰ P. Chaney. (2016). *Civil Society and Gender Mainstreaming*
- ⁴¹ C. Ellis. (2017). DRC Case Study Report.
- ⁴² J. Enarsson. (Juillet 2013). *A Push and a Shift: Light Strategic Gender Review*.
- ⁴³ CAFOD. 2014. *Advocating in and on conflict situations: a quick guide to effective conflict advocacy*. Londres : Cafod. Consulté le 26 août 2017. <https://cafod.org.uk/content/download/14827/117581/file/conflict%20advocacy%20media%20guide.pdf>
- ⁴⁴ C. Ellis. (2017). DRC Case Study Report.
- ⁴⁵ E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report.
- ⁴⁶ E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report.
- ⁴⁷ E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report.
- ⁴⁸ E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report.

- ⁴⁹ E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report. Voir également R. D. Putnam. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*.
- ⁵⁰ Saferworld (Février 2011). *The Securitisation of Aid? Reclaiming Security to Reach Poor People's Needs*. Londres : Note d'information de Saferworld. Consulté le 26 août 2017 sur <https://www.saferworld.org.uk/resources/publications/505-the-securitisation-of-aid>
- ⁵¹ App Oxford Dictionary of English ; P. Vernon et D. Baksh (septembre 2010). *Working with the Grain to Change the Grain: Moving Beyond the Millennium Development Goals*. Londres : International Alert. Consulté le 21 juillet 2017 sur <http://www.international-alert.org/sites/default/files/publications/MDG.pdf>
- ⁵² R. Nusrat. (2017). Afghanistan Case Study Report.
- ⁵³ C. Ellis. (2017). DRC Case Study Report.
- ⁵⁴ Entretiens menés avec des experts du domaine
- ⁵⁵ Les trois études de cas : E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report ; C. Ellis. (2017). DRC Case Study Report ; R. Nusrat. (2017). Afghanistan Case Study Report.
- ⁵⁶ Entretiens menés avec des experts du domaine
- ⁵⁷ C. Ellis. (2017). DRC Case Study Report.
- ⁵⁸ E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report.
- ⁵⁹ Entretiens menés avec des experts du domaine et C. Ellis. (2017). DRC Case Study Report.
- ⁶⁰ E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report.
- ⁶¹ E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report.
- ⁶² C. Ellis. (2017). DRC Case Study Report.
- ⁶³ Entretiens menés avec des experts du domaine
- ⁶⁴ E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report.
- ⁶⁵ R. Nusrat. (2017). Afghanistan Case Study Report.
- ⁶⁶ E. Schenkenberg. (Novembre 2016). *The Challenges of Localised Humanitarian Aid in Armed Conflict*. Londres : Médecins Sans Frontières Emergency Gap Series 03. Consulté le 21 juillet 2017 sur <http://www.alnap.org/resource/23839>.
- ⁶⁷ R. Nusrat. (2017). Afghanistan Case Study Report ; E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report.
- ⁶⁸ R. Nusrat. (2017). Afghanistan Case Study Report ; E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report.
- ⁶⁹ M. Stephen. (2016). *Measuring Advocacy Impacts: Lessons from Piloting a Hybrid Methodology*. Consulté le 21 juillet 2017 sur le blog DM&E for Peace : <http://dmeforpeace.org/learn/measuring-advocacy-impacts-lessons-piloting-hybrid-methodology>

- ⁷⁰ Issu de Maina Kiai. 17 janvier 2017. *From funding projects to funding struggles: Reimagining the role of donors*. Open Democracy. Consulté le 26 août 2017 sur <https://www.opendemocracy.net/openglobalrights/maina-kiai/from-funding-projects-to-funding-struggles-reimagining-role-of-donors>.
- ⁷¹ Banque mondiale. (2013). *IDA 17: IDA's Support to Fragile and Conflict-Affected States*. IDA (International Development Association) Resource Mobilization Department Concessional Finance and Global Partnerships. Washington DC : Banque mondiale.
- ⁷² E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report.
- ⁷³ C. Ellis. (2017). DRC Case Study Report.
- ⁷⁴ R. Nusrat. (2017). Afghanistan Case Study Report.
- ⁷⁵ C. Ellis. (2017). DRC Case Study Report.
- ⁷⁶ E. Drew. (2016). Myanmar Case Study Report.
- ⁷⁷ B. Pouligny. (2005). *Civil Society and Post-Conflict Peacebuilding: Ambiguities of International Programmes Aimed at Building 'New' Societies*. *Security Dialogue* 36(4), 495–510 ; J. Igoe. (2003). *Scaling up Civil Society: Donor Money, NGOs and the Pastoralist Land Rights Movement in Tanzania*. *Development and Change*, 34(5), 863–85. J. Pearce. (1998). *From Civil War to 'Civil Society: Has the End of the Cold War Brought Peace to Central America?* *International Affairs*, 74(3), 587–615.
- ⁷⁸ C. Ellis. (2017). DRC Case Study Report.
- ⁷⁹ C. Moser et F.C. Clark. (eds.). (2001). *Victims, Perpetrators or Actors: Gender, Armed Conflict and Political Violence*. Londres : Zed Books.
- ⁸⁰ S. Hickey. (2013). *Thinking about the Politics of Inclusive Development: Towards a Relational Approach*. Document de travail n°1 de l'ESID. Manchester : Université de Manchester, Effective States and Inclusive Development (ESID) Research Centre. Consulté le 21 juillet 2017 sur http://www.effective-states.org/wp-content/uploads/working_papers/final-pdfs/esid_wp_01_hickey.pdf
- ⁸¹ C. Moser et F.C. Clark. (eds.). (2001) *Victims, Perpetrators or Actors: Gender, Armed Conflict and Political Violence*.
- ⁸² Africa Peace Forum (APFO), Centre for Conflict Resolution (CECORE), Consortium of Humanitarian Agencies (CHA), Forum on Early Warning and Early Response (FEWER), International Alert et Saferworld. (2014). *Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding: A Resource Pack*. Londres : APFO, CECORE, CHA, FEWER, International Alert et Saferworld. Consulté le 21 juillet 2017 sur <http://local.conflictsensitivity.org/wp-content/uploads/2015/05/Conflict-Sensitive-Approaches-to-Development-Humanitarian-Assistance-and-Peacebuilding-Resource-Pack.pdf>]

- ⁸³ J. El Bushra et E. Piza-Lopez. (1993). *Development in Conflict: The Gender Dimension*. Oxford : Oxfam/ACCORD.
- ⁸⁴ International Alert, Center for Conflict Resolution, Africa Peace Forum, Consortium of Humanitarian Agencies, Forum on Early Warning and Early Response, et Saferworld (2004). *Conflict-sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding*. A Resource Pack.
- ⁸⁵ Définition du London School of Economics Centre for Civil Society, citée dans V. Dudouet. (2007). *Surviving the Peace: Challenges of War-to-Peace Transitions for Civil Society Organizations*. Également citée dans B. Pouligny (2005). *Civil Society and Post-Conflict Peacebuilding: Ambiguities of International Programmes Aimed at Building 'New' Societies*.
- ⁸⁶ V. Dudouet. (2007). *Surviving the Peace*.
- ⁸⁷ Adaptée de V. Dudouet. (2007). *Surviving the Peace*. Voir également C. Spurk. (2010). *Understanding Civil Society*, dans T. Paffenholz. (ed.). (2010). *Civil Society and Peacebuilding: A Critical Assessment*. Londres et Boulder : Lynne Rienner Publishers.
- ⁸⁸ C. Spurk. (2010). *Understanding Civil Society*, dans T. Paffenholz (ed.). (2010). *Civil Society and Peacebuilding*.
- ⁸⁹ V. Dudouet. (2007). *Surviving the Peace*.
- ⁹⁰ C. Orjuela. (2003). *Building Peace in Sri Lanka – A Role for Civil Society?* *Journal of Peace Research*, 40(2),195–212.
- ⁹¹ Les détails mentionnés dans cette présentation sont issus de R. Nusrat (2017) *Afghanistan Case Study Report*, à moins qu'une autre référence ne soit citée.
- ⁹² CIVICUS Monitor Tracking Civic Space. *Afghanistan Overview*. Consulté le 21 juillet 2017 sur <https://monitor.civicus.org/newsfeed/2016/04/14/overview/>
- ⁹³ Courrier de la Fédération des Journalistes d'Afghanistan envoyé lors du Sommet de Bruxelles, octobre 2016. Consulté le 26 août 2017 sur <http://www.baag.org.uk/sites/www.baag.org.uk/files/resources/attachments/Afghan%20Journalists%20Federation%20BCA%20Position%20paper.pdf>
- ⁹⁴ Les détails mentionnés dans cette présentation sont issus de C. Ellis (2017) *DRC Case Study Report*, à moins qu'une autre référence ne soit citée.
- ⁹⁵ Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations unies en RDC. Consulté le 26 août 2017 sur <http://www.unocha.org/country/democratic-republic-congo/about-ocha-drc/about-ocha-drc>

⁹⁶ République démocratique du Congo. International Rescue Committee. Consulté le 21 juillet 2017 sur <https://www.rescue.org/country/democratic-republic-congo> ; 'Democratic Republic of the Congo: Conflict Profile'. Insights on Conflict. Consulté le 21 juillet 2017 sur <https://www.insightsonconflict.org/conflicts/dr-congo/conflict-profile/>

⁹⁷ Les détails mentionnés dans cette présentation sont issus de E. Drew (2016) Myanmar Case Study Report, à moins qu'une autre référence ne soit citée.

Ce rapport de recherche a été rédigé dans le but de partager des résultats de recherches, de contribuer au débat public et d'inciter à commenter les problématiques relatives au développement et aux politiques humanitaires. Il ne reflète pas nécessairement les avis d'Oxfam ou d'International Alert. Les opinions exprimées sont celles de l'auteur et non pas nécessairement celles d'Oxfam ou d'International Alert.

Pour obtenir plus d'informations ou pour réagir à ce document, envoyez un courriel à enquiries@oxfam.org.uk

© Oxfam International et International Alert
octobre 2017

Oxfam

enquiries@oxfam.org.uk
www.oxfam.org.uk

International Alert

info@international-alert.org
www.international-alert.org

Ce document est protégé par droits d'auteur, mais peut être utilisé librement à des fins de plaidoyer, de campagne, d'éducation et de recherche moyennant mention complète de la source. Le détenteur des droits demande que toute utilisation lui soit notifiée à des fins d'évaluation. Pour copie dans toute autre circonstance, réutilisation dans d'autres publications, traduction ou adaptation, une permission doit être accordée et des frais peuvent être demandés.

Email policyandpractice@oxfam.org.uk

Les informations contenues dans ce document étaient correctes au moment de la mise sous presse.

Publié par Oxfam GB pour Oxfam International et International.

Alert sous l'ISBN 978-1-78748-075-9 en octobre 2017.

DOI : 10.21201/2017.0759 Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, Royaume-Uni.

Traduit de l'anglais par Laurianne Dousseau et relu par François Kergoat.

