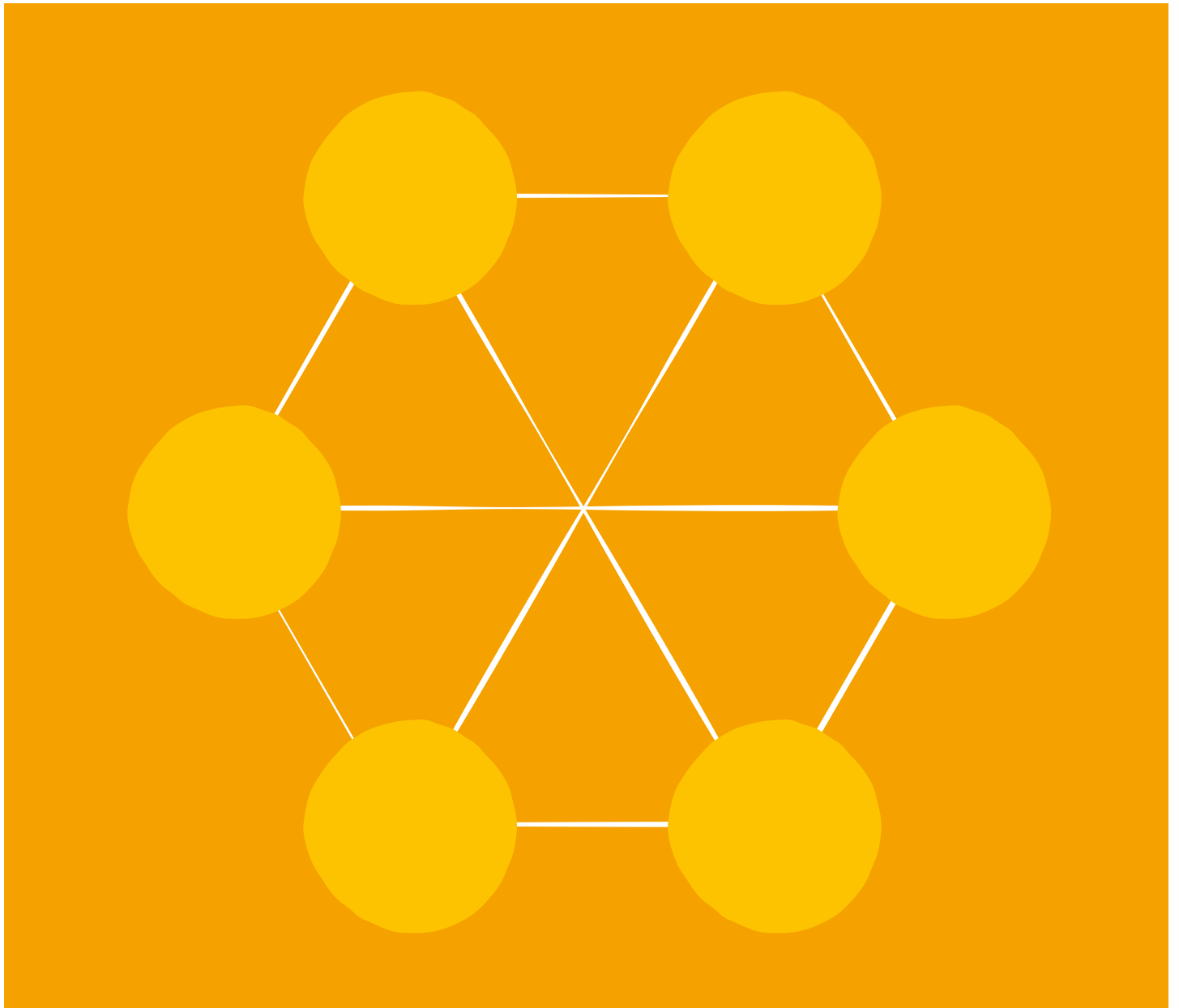




international  
**alert**

# Les centres d'expertise en sensibilité aux conflits : Une étude comparative de six CESC



Fondé par :



## **À propos d'International Alert**

International Alert œuvre au plus près des personnes directement touchées par le conflit afin de bâtir une paix durable.

Centrée sur la résolution des causes profondes des conflits au-delà des clivages, notre action rassemble tous les acteurs, de la base aux échelons décisionnels supérieurs, autour de la construction d'une paix pérenne.

**[www.international-alert.org](http://www.international-alert.org)**

© International Alert 2021

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire, d'archiver ou de transmettre cette publication, même partiellement, sur un support quelconque, par un moyen électronique ou mécanique, par photocopie, enregistrement ou autre, sans en citer la source.

Maquette : D.R. ink

Couverture : © Le Pictorium/Michael Bunel/Alamy



international  
**alert**

# **Les centres d'expertise en sensibilité aux conflits : Une étude comparative de six CESC**

**Étude réalisée à la demande d'International Alert**

Pyt Douma, consultant indépendant, septembre 2021,  
chercheur principal

François Lenfant, consultant associé d'International Alert,  
directeur de l'étude

**Novembre 2021**

# Table des matières

<b>Abréviations, sigles et acronymes</b>	<b>3</b>
<b>Résumé</b>	<b>5</b>
<b>Introduction</b>	<b>12</b>
Introduction générale	12
Méthodologie	13
<b>Constats</b>	<b>15</b>
Section A : Contexte, champ d'application, mandat et implantation	15
Section B : Taille, budget/financement, structure et viabilité des CESC	17
Section C : Agences d'exécution des CESC	20
Section D : Activités et services	22
Section E : Impact et suivi-évaluation des CESC	26
<b>Principales conclusions</b>	<b>28</b>
<b>Recommandations pour la RDC</b>	<b>29</b>
<b>Annexe A : Présentation des CESC</b>	<b>32</b>
<b>Annexe B : Liste des entretiens</b>	<b>42</b>
<b>Annexe C : Autres types de structures/initiatives concernant la sensibilité aux conflits</b>	<b>44</b>
<b>Notes</b>	<b>47</b>

# Abréviations, sigles et acronymes

<b>APC</b>	Action pour la Paix et la Concorde
<b>BM</b>	Banque mondiale
<b>BOG</b>	Basic Operating Guidelines (principes de conduite)
<b>CDA</b>	Collaborative Development Assistance
<b>CESC</b>	centre d'expertise en sensibilité aux conflits
<b>CRIO</b>	Comité Régional Inter-Organisation
<b>CSF</b>	Conflict Sensitivity Forum
<b>CSRF</b>	Conflict Sensitivity Resource Facility
<b>DFAT</b>	Department of Foreign Affairs and Trade (Ministère des Affaires étrangères et du Commerce, Australie)
<b>DFID</b>	Department for International Development (Département du Développement international, Royaume-Uni)
<b>DNH</b>	Do No Harm (agir sans nuire)
<b>FCDO</b>	Foreign, Commonwealth and Development Office (ministère britannique des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement)
<b>FCP</b>	Fonds pour la consolidation de la paix
<b>GiZ</b>	Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (agence allemande de coopération internationale)
<b>HoP</b>	House of Peace
<b>IAAG</b>	Inter-Agency Staff Advisory Group (comité consultatif du personnel interinstitutionnel)
<b>INSO</b>	International NGO Safety Organisation
<b>ISSSS</b>	International Security and Stabilization Support Strategy (Stratégie internationale d'appui en matière de sécurité et de stabilisation)
<b>JPF</b>	Joint Peace Fund
<b>LCSF</b>	Lebanon Conflict Sensitivity Forum
<b>LIS</b>	Local Insights Service
<b>LPI</b>	Life & Peace Institute
<b>NIS</b>	Nordic International Support Foundation
<b>OCHA</b>	Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (Bureau de la coordination des affaires humanitaires)
<b>OIM</b>	Organisation internationale des migrations
<b>ONG(i)</b>	organisation non gouvernementale (internationale)
<b>PAM</b>	Programme alimentaire mondial
<b>PCI</b>	Peaceful Change Initiative
<b>PCU</b>	Project Coordination Unit
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>PSF</b>	Paung Sie Facility
<b>RAFT</b>	Respect Accountability Fairness and Transparency
<b>RDC</b>	République démocratique du Congo
<b>RMO</b>	Risk Management Office

<b>SCG</b>	Search for Common Ground
<b>SIDA</b>	Agence suédoise d'aide au développement international
<b>SSU</b>	Stabilization Support Unit (Groupe de l'appui à la stabilisation)
<b>TdC</b>	théorie du changement
<b>TdR</b>	termes de référence
<b>UE</b>	Union européenne
<b>UNOPS</b>	Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development (Agence des États-Unis pour le développement international)
<b>WACSN</b>	West Africa Conflict Sensitivity Network
<b>WVL</b>	Women's Voice and Leadership
<b>YCSP</b>	Yemen Conflict Sensitivity Platform

## Résumé

Dans le cadre du projet d'expérimentation d'un centre d'expertise en sensibilité aux conflits (CESC) en République démocratique du Congo (RDC) financé par le ministère britannique des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement (FCD0), International Alert a commandé une étude de centres déjà en place dans six pays. L'objectif est double : 1) dégager les enseignements essentiels et 2) guider la réflexion et la discussion autour des besoins et des réponses en matière de sensibilité aux conflits en RDC. Les centres d'expertise étudiés sont situés au Sud-Soudan, au Soudan, en Libye, au Liban, au Myanmar et au Yémen. Cinq aspects fondamentaux communs à tous – mandat, taille, agences d'exécution, activités et méthodes de mesure d'impact – sont examinés dans le but de cerner les constantes et les variables entre ces différents centres et d'éclairer la réflexion sur un éventuel centre en RDC. Des entretiens semi-structurés ont été menés avec 52 personnes, dont des représentants des bailleurs (17), des agences d'exécution de CESC (15), des experts en sensibilité aux conflits (11), des ONGI ou partenaires d'exécution (7) et des ONG locales (2). Nous avons également puisé des informations dans les sites Web respectifs des CESC. Le tableau ci-après donne une vue d'ensemble comparative des six CESC et des cinq thèmes considérés.

Centre	Besoin/Mandat	Taille/Budget/Bailleurs	Agence d'exécution	Activités	Méthode de mesure d'impact
<b>CSRF South Sudan</b>	Manque de compréhension du contexte de la part des bailleurs	Important financement institutionnel multibailleurs (1,6 M GBP)	ONG de consolidation de la paix, présence physique limitée	Avec des <b>acteurs humanitaires</b> : recherche, formation, mobilisation/plaidoyer	Récolte de résultats (appuyée par une théorie du changement)
<b>CSF Soudan</b>	Aider le secteur de l'aide à être plus sensible aux conflits ; améliorer l'aide au Soudan	Modeste, un seul bailleur (600 000 GBP)	ONG de consolidation de la paix, présence physique limitée	Analyses, débats, échange d'enseignements, apport de capacités d'appui au <b>secteur de l'aide</b>	Récolte de résultats
<b>Yemen Conflict Sensitivity Platform</b>	Manque de compréhension du contexte ; intervention à l'échelon stratégique en vue de réorienter l'aide	Moyen, un seul bailleur (1 M GBP)	ONG de consolidation de la paix, établissement d'enseignement supérieur	Renforcement des capacités d'acteurs de l'aide individuels et du <b>secteur de l'aide</b> ; échange d'enseignements et apprentissage	Cadre logique (conjugué avec une TdC pour comprendre les trajectoires de changement)
<b>CSA Forum Libya</b>	Manque de compréhension du contexte	Moyen, multibailleurs (200 000 USD)	ONG de consolidation de la paix, présence physique limitée	Analyses actuelles du conflit pour les <b>acteurs humanitaires internationaux</b> ; organisation d'ateliers et activités de recherche	Enquête mesurant l'évolution de l'activité par participant (dans le cadre d'une TdC)
<b>RAFT Myanmar</b>	Apporter des réponses à la complexité du contexte du conflit	Important, services payants (pas de financement par des bailleurs institutionnels)	ONG locale, forte présence physique	Services payants de recherche, facilitation et formation proposés à <b>tous les acteurs</b> intervenant dans le pays	s. o.

<b>Lebanon Conflict Sensitivity Forum</b>	Manque d'attention à la sensibilité aux conflits dans les travaux des ONG locales ; également déclenché par la crise des réfugiés syriens	Modeste, financement local	ONG de consolidation de la paix locale, présence physique	Épaulé principalement des <b>acteurs humanitaires</b> locaux par le biais d'activités de formation et de mobilisation	s. o.
---	---	----------------------------	---	---	-------

## Historique des centres d'expertise en sensibilité aux conflits et publics ciblés

L'étude constate que **la majorité des centres d'expertise sont au départ financés et conçus par des bailleurs** (à l'exception du Liban). Ils sont nés avant tout de la nécessité d'identifier les risques résultant d'interventions de la communauté internationale **insuffisamment éclairées sur le contexte**, mais aussi du vif intérêt des bailleurs pour une **meilleure coordination de l'assistance, en particulier de l'assistance humanitaire et de l'assistance au développement**. Ils varient en taille et en personnel : certains sont assez importants et sont financés par des bailleurs sur une base pluriannuelle (CSRF South Sudan), d'autres sont de taille modeste et se développent de manière organique (Liban). La plupart axent leur action sur l'humanitaire, à l'exception du Myanmar qui a œuvré avec tous les acteurs du secteur de l'aide, y compris les agences pour le développement et la consolidation de la paix. Ils ont en un premier temps orienté leur action vers les organisations internationales – ONG, institutions des Nations Unies, bailleurs – mis à part le Liban, qui s'est manifestement concentré sur les acteurs locaux dès le départ, et le Myanmar. Certains centres ont progressivement ajouté des acteurs locaux aux bénéficiaires de leurs prestations, notamment dans le domaine du renforcement des capacités. La plupart sont gérés par un groupement d'agences d'exécution, généralement des ONGI pour la consolidation de la paix et la résolution des conflits et des institutions de recherche (Yémen, Sud-Soudan), ou par une seule ONG (Libye et Liban).

## Principales prestations et fonctions des CESC

Les activités suivantes, diversement conjuguées, constituent le cœur de métier des CESC : a) **recherche et analyse**, b) **formation et renforcement des capacités**, et c) **mobilisation et plaidoyer**. La recherche et l'analyse sont considérées comme des activités « fondamentales » de ces centres. Dans la majorité des cas, elles s'adressent aux bailleurs, ceux-ci manquant souvent d'informations contextuelles pour guider leurs programmes et politiques. Les résultats de la recherche sont souvent diffusés au secteur de l'aide au sens large. Dans le domaine du **renforcement des capacités**, tous les centres d'expertise proposent des formations aux agences d'exécution (des ONGI pour la plupart), généralement en réponse à la demande plutôt qu'au niveau institutionnel. La majorité des formations proposées sont de nature générique et sont rarement adaptées sur mesure aux agences d'exécution du secteur de l'aide, par exemple en fonction de leur mandat ou de leur niveau de capacités. Celles à destination des bailleurs consistent généralement à familiariser les nouveaux membres du personnel avec le contexte. Les centres n'examinent pas systématiquement les politiques et pratiques des bailleurs et ne formulent pas non plus de recommandations.

Certains se chargent également d'**organiser des réunions stratégiques de secteur/groupe**, autour de sujets thématiques dans la majorité des cas. Dans le cadre de ces réunions, les CESC présentent des sujets en rapport



avec la sensibilité aux conflits ou proposent des options d'action conjointe et de synergies entre les acteurs de l'aide. L'élaboration d'un Plan d'intervention humanitaire sensible aux conflits (Sud-Soudan) et des exercices conjoints de préparation de scénarios (Libye) sont deux exemples de bonne application des principes de sensibilité aux conflits à l'échelon « groupe ». En Libye, des réunions bimensuelles sont organisées pour informer les ONGI et les bailleurs sur l'évolution du contexte et les conséquences possibles à en tirer pour la communauté de l'aide.

## Enseignements retenus sur l'impact des CESC

Les données livrées par la mesure de l'impact des CESC sont inégales. Dans certains cas, faute d'indicateurs suffisamment bien définis pendant la phase de démarrage du centre, les bailleurs et les agences d'exécution ont dû prendre le temps de s'accorder sur les paramètres et les systèmes de suivi-évaluation dès le départ. Les indicateurs servant à mesurer l'évolution des comportements au prisme de la sensibilité aux conflits sont relativement nouveaux et les bonnes pratiques évoluent. Cette étude dégage néanmoins plusieurs enseignements clés :

- 1. Les agences d'exécution et les bailleurs doivent être davantage accompagnés dans l'utilisation des conclusions de la recherche et l'application des recommandations.** Cet accompagnement peut prendre la forme de notes d'orientation ou de mentorat, deux méthodes gourmandes en ressources, lesquelles devront être fournies par les centres eux-mêmes ou par les acteurs ciblés.
- 2. La majorité des CESC sont capables de mobiliser divers acteurs** du secteur de l'aide autour de discussions sur la sensibilité aux conflits, **mais les réunions ne débouchent pas systématiquement sur l'adoption d'approches communes** du sujet ni sur des analyses, une programmation ou des stratégies conjointes. Il est nécessaire de bien saisir l'impact et les changements à attendre d'un centre d'expertise, mais aussi ses limites éventuelles : il est tributaire, par exemple, de l'acceptation de ses recommandations et de leur application.
- 3. Quelques centres, notamment en Libye et au Sud-Soudan, ont cherché à faire pression sur les bailleurs en faveur d'une plus grande sensibilité aux conflits.** Dans d'autres pays, les bailleurs n'accordent pas un degré de priorité suffisant à la question ou les programmes de politique étrangère sont incompatibles.
- 4. Les CESC – en particulier dans le contexte de la RDC – doivent maintenir leur indépendance des ONGI et des bailleurs pour devenir plus crédibles et exécuter leurs missions efficacement.** Il est dès lors préférable qu'ils soient financés par plusieurs bailleurs si possible et qu'ils possèdent une identité et une marque indépendantes (un logo et une adresse électronique distincts).
- 5. Un mandat clair et réaliste est essentiel pour un nouveau centre d'expertise :** QUELLE est la mission du centre, à QUI s'adresse-t-il et OÙ opère-t-il ? Rien n'empêche d'avoir l'ambition d'œuvrer à tous les échelons à long terme, mais un mandat clair avec des objectifs clairs dès le départ est essentiel. L'offre de prestations en tout genre – dont renforcement des capacités/soutien technique, information/analyse, coordination/alignement/politique – et à tous les niveaux présente trop de difficultés pendant la phase de démarrage.
- 6. Il faut en outre développer la confiance et garantir la volonté de la communauté bénéficiaire,** c'est-à-dire définir clairement les principaux bénéficiaires (bailleurs, ONGI, partenaires d'exécution locaux), car leurs besoins et leurs exigences peuvent être différents.

7. Il est important d'**équilibrer la collaboration avec les acteurs internationaux et nationaux**. Si les CESC relèvent souvent de l'impulsion des bailleurs, l'adhésion des acteurs locaux est essentielle étant donné que les services proposés concernent TOUS les acteurs de la chaîne de l'aide dans les zones de conflit.
8. Dans le cas particulier de la RDC, **la mobilisation des acteurs locaux s'impose dès le début** du fait de leur intérêt manifeste pour les services d'un centre d'expertise. Ils se sont montrés enthousiasmés par la sensibilité aux conflits en tant que démarche susceptible d'améliorer l'efficacité de leurs programmes et celle du secteur au sens large par une meilleure collaboration.
9. **On observe un décalage entre la maîtrise des principes fondamentaux de la sensibilité aux conflits et leur intégration dans les programmes** et dans l'ensemble d'une institution. Ce décalage est souvent causé par a) le **manque d'outils adaptés**, et b) la **prise en compte de la sensibilité aux conflits au niveau des programmes** sans se préoccuper des obstacles institutionnels, comme l'adhésion de la direction et l'absence de procédures/environnement favorables.
10. La plupart des CESC **peinent à formuler des recommandations adéquates sur l'utilisation que peuvent faire les bailleurs des informations qu'ils leur fournissent**, tant collectivement – comment/quand coordonner – qu'individuellement – comment intégrer la sensibilité aux conflits dans leurs propres stratégies et politiques.
11. Globalement, la plupart des acteurs consultés pour cette étude indiquent que **la sensibilité aux conflits s'impose de plus en plus à l'ordre du jour des réunions de groupe** et qu'**elle est progressivement adoptée dans la conception et la mise en place des programmes** par la majorité des acteurs mobilisés. Par exemple, le CSRF au Sud-Soudan a aidé de nombreuses organisations à intégrer la sensibilité aux conflits dans leurs propositions de programmes. Les données d'impact dont on dispose relèvent principalement du niveau des programmes et bien moins des niveaux organisationnel et sectoriel.

## Recommandations pour un CESC en RDC

L'examen de CESC et l'analyse du contexte de la RDC dans le cadre de cette étude font ressortir un manque de soutien dans ce domaine susceptible d'être comblé par la création d'un centre. Tant les bailleurs que les acteurs de l'action humanitaire et du développement en RDC ont besoin d'être davantage épaulés en matière de sensibilité aux conflits. Ils reçoivent actuellement un soutien ponctuel de la part de certains bailleurs, mais il n'existe pas d'offre centralisée.

Les recommandations aux acteurs désireux d'agir en faveur d'une meilleure sensibilité aux conflits en RDC sont les suivantes :

### Champ d'action et mission :

- Un CESC doit avoir pour objectif général et mission primordiale de mettre ses compétences au service de l'ensemble des acteurs de la solidarité internationale.
- Les organismes des Nations Unies font eux aussi partie des acteurs essentiels qui ne reçoivent actuellement aucun soutien en matière de sensibilité aux conflits. Un dispositif chargé de cette mission auprès de l'équipe de pays de l'ONU est indispensable en RDC compte tenu de l'ampleur des activités onusiennes et de la transition prochaine de la Mission de stabilisation de l'ONU en RDC (MONUSCO). Un cadrage plus fin est recommandé pour établir les meilleures modalités d'accompagnement en matière de sensibilité aux conflits. La présente étude recommande un centre indépendant, hébergé indépendamment des Nations Unies, dont les prestations s'adresseraient aux acteurs onusiens et non onusiens.

- Son action serait axée prioritairement sur la RDC (Nord-Kivu, Sud-Kivu, Tanganyika et Ituri) et les provinces du Grand Kasaï, y compris Kasaï et Kasaï-Central.
- Il est recommandé de **démarrer à petite échelle, de concevoir le centre dans un souci de flexibilité et d'adaptabilité, de veiller à une croissance progressive et de développer graduellement la demande de services.**

### Public

- Dans un premier temps, le CESC aurait pour cœur de cible la communauté internationale (bailleurs, ONG et ONGI). Il viserait principalement le secteur humanitaire, sans pour autant exclure les acteurs du développement et de la consolidation de la paix. Dans l'idéal, un CESC assisterait aussi les Nations Unies et les institutions financières internationales (IFI), dont la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et le Fonds monétaire international (FMI).
- Les agents de l'État constitueraient une cible secondaire. Une réflexion plus approfondie serait nécessaire sur la mobilisation des pouvoirs publics dans le contexte de la RDC, à partir des enseignements tirés de l'expérience d'autres centres d'expertise. Le CESC devrait être doté d'une stratégie de dialogue avec les pouvoirs publics bien articulée compte tenu de la nature délicate de toute collaboration – ou impression de collaboration – avec une partie au conflit.

### Modalités de gouvernance et de mise en œuvre

- Il est recommandé que le centre d'expertise en sensibilité aux conflits soit mis en œuvre par un groupement de partenaires d'exécution nationaux et internationaux spécialistes en la matière. Cela assurerait sa crédibilité, une acceptation accrue et la meilleure image de neutralité possible.
- Une récente étude du CSRF<sup>1</sup> souligne une différence, confirmée par la majorité des personnes interrogées, dans l'application des connaissances lorsque l'on travaille **pour** une partie prenante (conduite d'une analyse de conflit pour une ONGI, par exemple) et lorsque l'on travaille **avec** une partie prenante (accompagnement de la partie prenante dans la conception de sa propre analyse de conflit et dans l'évaluation d'impact du contexte sur le conflit et vice versa).
- Le CESC devrait établir des modalités de gouvernance proportionnées et inclusives. Un conseil de surveillance/stratégique serait composé de représentants des principaux bailleurs ainsi que des Nations Unies et des IFI. Un conseil exécutif/technique, composé de partenaires d'exécution et d'un ou deux membres du conseil de surveillance est recommandé pour surveiller le fonctionnement quotidien du centre. Des structures complémentaires pour la validation des dépenses programmatiques par les bailleurs pourraient être contractuellement nécessaires, mais devraient être limitées au minimum.
- Le CESC devra prouver son indépendance des bailleurs et des acteurs actuels. Il pourrait être hébergé au sein d'une ONG de consolidation de la paix déjà présente, mais il doit posséder une marque et une identité distinctes : un nom, un site Web, un logo et une adresse électronique.

### Coordination avec les structures déjà en place et soutien à l'équipe de pays des Nations Unies

- Le CESC devrait prendre en compte l'action des autres acteurs en RDC, dont le mandat de coordination de la programmation en matière de stabilisation du Groupe de l'appui à la stabilisation (SSU) des Nations Unies au sein de la MONUSCO. Citons également parmi ces acteurs le Forum des ONGI, l'International NGO Safety Organisation (INSO) et les Comités Régionaux Inter-Organisations (CRIO), entre autres. Nous recommandons que la SSU exécute des fonctions complémentaires à celles d'un centre d'expertise en sensibilité aux conflits : partage d'informations avec le centre (son analyse du conflit et les recommandations de la Stratégie internationale d'appui à la sécurité et à la stabilisation [ISSS]), orientation, aide à la diffusion des analyses/recherches et recommandations du centre d'expertise.

- Dans le cadre de ses activités de renforcement des capacités, le CESC devrait aussi puiser dans le corpus existant, en particulier les guides de la sensibilité aux conflits préparés par Transition International en 2021 avec le soutien de la GiZ et du ministère allemand du Développement.

### **Activités prioritaires du centre**

- Le CESC devrait en un premier temps axer son action sur la réalisation, la consolidation et la diffusion de travaux d'**analyse** ainsi que sur des activités de **formation** à destination en particulier de la communauté internationale. Ces activités relativement peu coûteuses et à fort rendement combleraient immédiatement un manque. Une analyse de contexte soigneusement élaborée et en accès libre, régulièrement mise à jour, constituerait un bon point de départ pour mobiliser des parties externes, sensibiliser à la marque et accroître la demande de prestations.
- Des activités de renforcement des capacités et d'accompagnement sur mesure à destination d'acteurs stratégiques de l'action humanitaire et du développement ajouteraient une valeur exceptionnelle à un CESC et favoriseraient encore l'acceptation du centre par divers organismes onusiens et non onusiens.
- Le CESC devrait mener des activités de concertation avec tous les acteurs du secteur de l'aide – dans un but de réflexion sur les bonnes pratiques en matière de sensibilité aux conflits, de discussion sur les défis et les stratégies à adopter – une fois qu'il aura fait ses preuves et qu'il sera reconnu comme une institution porteuse de valeur.

### **Dans le domaine de la recherche/analyse, le centre devrait :**

- Partager régulièrement des informations actuelles sur le contexte du conflit – sous forme de notes d'information – avec l'ensemble de la communauté de l'aide, par province, territoire et éventuellement par groupement.
- Synthétiser le corpus d'études, rapports et analyses sur le contexte du conflit, par type de programme et par province/territoire.
- Rédiger régulièrement des notes d'orientation sur la signification de cette recherche pour les programmes et les politiques, pour les bailleurs et les partenaires d'exécution des programmes.
- Mener des activités de diffusion des notes d'orientation, pour veiller à leur bonne compréhension. Il peut avoir recours à d'autres supports, à l'infographie ou aux réseaux sociaux.

### **Dans le domaine du renforcement des capacités, le centre devrait :**

- Proposer des formations aux nouveaux bailleurs/ONG(I)/personnels des Nations Unies sur le contexte du conflit en RDC et sur les principes fondamentaux de la sensibilité aux conflits.
- Élaborer une offre de formation pour les agences d'exécution et les bailleurs sur les principes et la pratique de la sensibilité aux conflits.
- Proposer aux bailleurs de les aider à examiner l'adhérence aux principes et normes de sensibilité aux conflits dans leurs programmes et projets.
- Accompagner les bailleurs et les agences d'exécution dans le processus d'intégration systématique des principes de sensibilité aux conflits dans leurs programmes/organisations, par l'élaboration et l'exécution de plans d'action.

### **Ressources**

- Le budget pour un centre d'expertise en sensibilité aux conflits en RDC est estimé à 600 000 USD la première année. Ce montant financerait quatre agents nationaux permanents (deux analystes et deux formateurs) et un conseiller international principal. Il couvrirait également les frais d'exploitation, dont la création/maintenance d'un site Web et les déplacements.

- Pour assurer sa viabilité, sa neutralité et un niveau maximum d'acceptation, le CESC bénéficierait idéalement d'un financement multibailleurs et d'une gouvernance inclusive. Lorsque ses travaux et sa valeur ajoutée seront mieux reconnus par les acteurs, il pourra proposer des prestations payantes (les formations, par exemple) et étudier les possibilités d'offre payante aux bailleurs, aux grandes ONGI et au secteur privé.

### **Personnel**

- Veiller à ce que le personnel comprenne des chercheurs/universitaires justifiant d'une expérience solide de la collaboration avec des partenaires d'exécution, ou ayant travaillé au sein d'une agence d'exécution, car ils formuleront des recommandations opérationnelles et devront être crédibles aux yeux des acteurs du domaine.
- Veiller au maintien de l'objectivité politique du personnel, compte tenu des sensibilités. Recruter selon les principes de sensibilité aux conflits que sont l'inclusivité, la transparence, la redevabilité et la représentativité (genre, appartenance ethnique et linguistique).
- Créer un vivier de chercheurs et d'experts en sensibilité aux conflits. Dresser une liste d'institutions de recherche existantes (Groupe d'étude sur le Congo, université de Gand, Baromètre sécuritaire du Kivu, pour n'en citer que quelques-unes) et de chercheurs locaux de confiance pouvant intervenir rapidement en cas de besoin.
- Veiller à ce que ces chercheurs jouissent d'une réputation irréprochable et d'excellentes compétences scientifiques et analytiques, qu'ils soient capables de rédiger des documents de synthèse et de les mettre à jour régulièrement.
- Assurer un bon équilibre entre acteurs internationaux (impartialité) et nationaux (connaissances locales et réseaux) dans le recrutement de chercheurs.

# Introduction

## Introduction générale

Dans le cadre du projet de centre d'expertise en sensibilité aux conflits en RDC financé par le FCDO, International Alert a commandé une étude de centres en place dans d'autres pays afin d'en tirer les enseignements pertinents. La sensibilité aux conflits n'est certes pas un concept nouveau, mais elle n'est pas forcément pratiquée de la même manière par les bailleurs et praticiens selon les contextes. Les organisations d'aide humanitaire, d'aide au développement et de consolidation de la paix présentes en RDC, ainsi que certains de leurs bailleurs et de leurs parties prenantes, sont conscients du besoin d'améliorer la coordination et la représentation de leurs actions afin d'accroître leur efficacité, sur le terrain comme au niveau de la stratégie et du plaidoyer.

Dans ce contexte, cette étude s'intéressera à plusieurs initiatives de sensibilité aux conflits apparues au cours des dix dernières années pour en dégager les enseignements, développer les bonnes pratiques et guider la réflexion sur l'institutionnalisation du soutien dans ce domaine en RDC. Les CESC considérés sont principalement implantés en Asie et en Afrique, de longue date pour certains (dix ans en Libye) et depuis quelques mois seulement pour d'autres (Soudan). Cette étude se veut une analyse comparative de plusieurs mécanismes de soutien déjà en place pour éclairer International Alert et le FCDO, mais aussi les bailleurs stratégiques et les partenaires internationaux en RDC, sur les écueils possibles et les opportunités qui se présentent lors de la création d'un nouveau CESC. La comparaison des divers centres est articulée autour des thèmes suivants :

- a. Contexte, champ d'action et mandat
- b. Taille, budget/financement, structure et viabilité
- c. Modalités de mise en œuvre
- d. Types de prestations et activités
- e. Impact et suivi-évaluation

Chaque section commence par les enseignements ou les recommandations clés. Les CESC considérés sont le Conflict Sensitivity Resource Facility (CSRf) à Juba (Sud-Soudan), le récent Conflict Sensitivity Facility (CSF) à Khartoum (Soudan), le Conflict Sensitive Assistance Forum (CSAF) créé en Libye en 2014, la Yemen Conflict Sensitivity Platform (CSP), RAFT au Myanmar et le Lebanon Conflict Sensitivity Forum (LCSF) au Liban. Chaque centre d'expertise est présenté individuellement à l'annexe A et la liste des personnes interrogées figure à l'annexe B. L'annexe C est consacrée à trois autres types d'unités/structures qui ne peuvent pas être qualifiées de CESC, mais qui fournissent des analyses ou des services dans ce domaine. Il s'agit de la Project Coordination Unit (PCU) au Népal et de Local Insight Services (LIS) au Myanmar – qui fonctionnent comme des dispositifs internes pour un bailleur unique (FCDO) – et du récent West Africa Conflict Sensitivity Network.

**Tableau 1 : CESC (et autres structures apparentées) examinés + agence d'exécution**

Nom	Pays	Agence d'exécution
Conflict Sensitivity Resource Facility	Sud-Soudan	Saferworld, Swisspeace
Conflict Sensitivity Facility	Soudan	Saferworld
Yemen Conflict Sensitivity Platform	Yémen	Search for Common Ground, Seton Hall University
Conflict Sensitive Assistance Forum	Libye	PCI (Peace Change Initiative)
RAFT (Respect Accountability Fairness and Transparency)	Myanmar	RAFT
Lebanon Conflict Sensitivity Forum	Liban	House of Peace
West Africa Conflict Sensitivity Network	Afrique de l'Ouest	s. o.
Project Coordination Unit	Népal	Dispositif interne, FCDO
Local Insights Service	Myanmar	Dispositif interne, FCDO

## Méthodologie

Au total, 52 entretiens semi-structurés ont été menés avec des représentants des bailleurs (17), des partenaires d'exécution des centres d'expertise (15), des experts en sensibilité aux conflits (11, principalement dans les pays où des centres sont opérationnels), des ONGI ou des agences d'exécution (7) et de deux ONG locales en RDC. La méthode de l'échantillonnage par choix raisonné a été appliquée pour assurer la fiabilité et la compétence des personnes interrogées. International Alert a dressé une liste des personnes à interroger, enrichie par le FCDO. Chacune a reçu un courrier électronique d'introduction de la part d'International Alert ou du FCDO, puis les chercheurs ont mis les entretiens en place.

**Tableau 2 : Tableau synoptique des entretiens**

Type de partie prenante	Nombre
Bailleurs	17
Agences d'exécution du CESC	15
Experts	11
ONGI	7
ONG locales	2
Total	52

Des informations complémentaires ont été puisées dans divers sites Web des centres examinés. Enfin, quelques documents internes ont été consultés, concernant principalement le CSRF au Sud-Soudan, dont un rapport sur les enseignements tirés, un bilan annuel et un examen stratégique des modes de fonctionnement futurs. Par ailleurs, environ 30 acteurs de la RDC (bailleurs, ONGI, Nations Unies et ONG locales) ont été mobilisés à l'occasion des missions d'un chercheur en RDC en août et septembre 2021, pour discuter des conclusions préliminaires et évaluer les besoins en matière de sensibilité aux conflits. Leurs avis ont enrichi le rapport.

## Limites et omissions

Cette étude concerne un nombre limité de CESC. Certains d'entre eux existant depuis très peu de temps, il serait prématuré de tirer des conclusions définitives sur leur fonctionnement ou sur leur impact. Dans les cas du Liban et du Soudan, mais aussi de la Libye, le fait qu'un seul entretien ait été conduit empêche toute vérification par

référence croisée. Les déclarations ont été prises à la lettre. Plusieurs personnes ont été interrogées pour les centres d'expertise au Myanmar, au Yémen et au Sud-Soudan, ce qui a permis un examen plus approfondi de ces dispositifs.

Par ailleurs, aucun bénéficiaire national des divers centres n'ayant été interrogé, il est difficile d'apprécier l'accueil qui est réservé aux CESC à l'intérieur de tel ou tel pays. Concernant l'impact, il n'a pas été possible d'établir dans quelle mesure les partenaires nationaux présents dans le pays ont bénéficié du renforcement des capacités et de la formation à la sensibilité aux conflits, ni dans quelle mesure ceux qui ont reçu les formations ont adopté et incorporé la sensibilité aux conflits, dans leurs programmes comme au niveau institutionnel.

Cette étude a été menée parallèlement à une étude mondiale réalisée à la demande du Conflict Sensitivity Consortium, axée sur les enseignements tirés de trois centres d'expertise en sensibilité aux conflits : CSRF (Sud-Soudan), Conflict Sensitive Assistance in (Libye), Conflict Sensitive Platform (Yémen). Les deux équipes de recherche se sont concertées à deux reprises pour assurer la complémentarité et réduire le risque de doublons. Elles ont également échangé leurs notes et informations à l'une de ces occasions. Néanmoins, malgré les efforts mis en œuvre pour réduire la charge de travail des personnes interrogées, quelques participants à l'étude ont été mobilisés deux fois à bref intervalle, ce qui a pu entraîner une certaine lassitude.

Les constats conjuguent les avis exprimés par les parties prenantes mobilisées pendant l'étude et ceux des parties prenantes actives en RDC.



# Constats

## Section A : Contexte, champ d'application, mandat et implantation

- La plupart des CESC sont conçus et financés par des bailleurs, motivés par 1) leurs difficultés à pleinement comprendre les contextes de conflit et 2) leur besoin de renforcer leurs capacités d'anticipation et d'adaptation à l'évolution du contexte.
- Les mandats des CESC varient, mais la plupart ont une mission de dialogue avec les acteurs humanitaires internationaux par le biais de prestations diverses : information/analyse, renforcement des capacités, mobilisation/plaidoyer/coordination, etc.
  - Plusieurs questions doivent être posées une fois qu'un centre d'expertise est opérationnel : à qui « appartiennent » les produits du centre ? Quelle utilisation est faite de son logo ? Comment le centre pourrait-il recycler l'information produite pour protéger les sources qui ne souhaitent pas être très visibles ? Comment vérifier les sources d'information ?
- Un mandat initial clair (QUOI, pour QUI et OÙ) est essentiel dans la phase de démarrage pour éviter de décevoir les attentes.
- Dans le contexte de la RDC, les acteurs internationaux et locaux sont principalement intéressés par des services d'information/analyse et de renforcement des capacités relatifs à la sensibilité aux conflits.

### Contexte

Les entretiens ont révélé que la majorité des CESC sont **conçus et financés par des bailleurs**, à l'exception du Liban. Comme le montre de manière plus détaillée l'annexe A, les bailleurs individuels comme le Royaume-Uni (le DFID dans un premier temps, puis le FCDO), le gouvernement suisse et/ou l'Union européenne (UE) ont joué un rôle de premier plan dans la création de centres au Sud-Soudan, au Yémen, au Soudan, en Afghanistan<sup>2</sup> et en Libye. Ces centres existent avant tout à cause de l'**imprévoyance** et du **manque de compréhension du contexte** des acteurs de l'humanitaire et du développement, mais aussi du **désir de coordination de l'assistance** des bailleurs. Par exemple, l'idée du CSRF au Sud-Soudan – l'un des CESC les plus anciens et les plus performants – remonte à la tentative de coup d'État de décembre 2013, qui a pris la plupart des bailleurs au dépourvu. Ils ont alors été amenés à mettre en doute leurs capacités d'analyse et de réaction, deux éléments majeurs de la sensibilité aux conflits. La prise de conscience du manque de compréhension du contexte du conflit de la part des bailleurs, et du risque ainsi posé pour l'efficacité de leurs décisions stratégiques et programmatiques, est une autre raison majeure de la création de centres au Yémen et en Libye, deux pays en proie à des conflits prolongés.

### Mandat

Les CESC considérés dans cette étude ont des mandats différents, mais la majorité sont chargés d'œuvrer avec les acteurs humanitaires (principalement) actifs dans un contexte de conflit particulier (Libye, Yémen, Sud-Soudan et Soudan) à travers différentes activités (renforcement des capacités, recherche/recueil de renseignements sur l'analyse de conflits, mobilisation). RAFT (Myanmar) est le seul centre à avoir un mandat de collaboration avec **tous** les acteurs de la solidarité internationale, y compris les ONGI de développement et de consolidation de la paix. Les mandats et prestations concomitantes des centres d'expertise varient : **fourniture d'informations** aux acteurs de la solidarité internationale sur les risques liés à la sensibilité aux conflits (Libye et Yémen), **formation**

des acteurs de l'aide (internationale et nationale) (RAFT au Myanmar, CSRF au Sud-Soudan), **organisation de réunions, plaidoyer et facilitation de l'alignement** des acteurs (Libye et Yémen)

**De l'avis de quelques-unes des personnes interrogées, un mandat mixte (un mandat technique/de renforcement des capacités conjugué avec un mandat plus « politique » de mobilisation/coordination) est difficile à réaliser, tandis que d'autres sont convaincues que l'offre de services de renforcement des capacités (assistance technique) pourrait précisément légitimer (antécédents et expertise) le rôle mobilisateur des centres d'expertise (coordination de l'aide, plaidoyer).** Il reste à savoir s'il est possible, et souhaitable, d'œuvrer à TOUS ces niveaux ou si certains demandent une étude plus poussée. Il est toutefois crucial de définir clairement le rôle fondamental et le mandat du centre. Les mandats des CESC peuvent évoluer dans le temps, mais un mandat initial clair (QUOI, pour QUI et OÙ) est essentiel afin d'éviter de décevoir les attentes. L'enquête de l'équipe de recherche sur les besoins en sensibilité aux conflits des acteurs tant locaux qu'internationaux en RDC révèle que la fourniture d'informations et le renforcement des capacités sont les aspects les plus souvent cités.

### **Implantation : locale ou internationale ?**

**Généralement parlant, les acteurs internationaux et locaux paraissent en désaccord sur la question de savoir qui sont les « bénéficiaires primaires de la sensibilité aux conflits » (certaines personnes interrogées parlent du problème de l'implantation).** Si de nombreux CESC ambitionnent d'œuvrer avec des acteurs tant internationaux que locaux, le fait est qu'ils s'adressent principalement aux acteurs internationaux dans de nombreux cas (Sud-Soudan, Soudan et Yémen notamment). Au fil du temps, ces centres ont collaboré avec les acteurs locaux, notamment concernant le renforcement des capacités en matière de sensibilité aux conflits et les moyens d'en appliquer les principes à leurs actions. C'est ainsi qu'a été mis en place un programme national de mentorat d'ONG au Sud-Soudan qui sera prochainement repris au Soudan. Il faut néanmoins savoir que le CSRF au Sud-Soudan, mais aussi la plupart des autres CESC à l'exception du Liban, n'est pas guidé par les demandes des acteurs locaux.

L'argument principal en faveur d'une action concentrée sur les acteurs internationaux est que la majeure partie de l'aide est financée et distribuée par le système de solidarité internationale, et moins par les acteurs nationaux locaux. En Libye, cependant, le partenaire d'exécution (PCI) a choisi de ne pas collaborer avec les acteurs locaux, dont un grand nombre sont très politisés, soulevant ainsi des interrogations sur les acteurs à inviter ou à tenir à l'écart d'un processus de sensibilisation aux conflits. La PCI a finalement décidé de conserver une approche internationale et de simplement inviter des acteurs libyens pour enrichir la connaissance du contexte de leur expertise et de leurs points de vue. Dans le contexte de la RDC, nos discussions à Goma et Bukavu révèlent que les organisations locales ont à cœur d'avoir accès à un centre d'expertise et de bénéficier de ses prestations.

### **Recommandations sur l'implantation et le mandat**

- Un **mandat clair et réaliste** est essentiel pour un centre d'expertise en devenir. Rien n'empêche d'avoir l'ambition d'œuvrer à tous les échelons à long terme, mais un mandat clair avec des objectifs clairs dès le départ est crucial. L'offre de prestations en tout genre (renforcement des capacités/assistance technique, fourniture d'informations/analyses, coordination/alignement/politique) et à tous les niveaux présente trop de difficultés pendant la phase de démarrage.
- Il faut en outre **développer la confiance et garantir la volonté de la communauté bénéficiaire**, c'est-à-dire définir clairement les principaux bénéficiaires (bailleurs, ONGI, partenaires d'exécution locaux), car leurs besoins et leurs exigences peuvent être différents.

- Il est important d'**équilibrer la collaboration avec les acteurs internationaux et nationaux**. Si les CESC relèvent souvent de l'impulsion des bailleurs, l'adhésion des acteurs locaux est essentielle étant donné que les services proposés concernent TOUS les acteurs de la chaîne de l'aide dans les zones de conflit.
- Dans le cas particulier de la RDC, il importe de mobiliser les acteurs locaux **dès le départ**, car ils ont clairement manifesté leur intérêt pour les services d'un centre d'expertise. Plus généralement, les acteurs locaux se sont montrés enthousiasmés par la sensibilité aux conflits en tant que démarche susceptible d'accroître l'efficacité de leurs programmes et celle du secteur au sens large par une meilleure collaboration.

## Section B : Taille, budget/financement, structure et viabilité des CESC

- La plupart des CESC varient en effectif (de 1,5 personne au Liban à 25 au Myanmar) et en budget (de 100 000 USD par an au Liban à 1,65 M GBP au Sud-Soudan).
- Leurs stratégies de financement et perspectives de viabilité varient. Une base de financement multibailleurs confère un degré supérieur de viabilité et d'indépendance.
- Certains centres ont plus d'un bureau (Myanmar), d'autres fonctionnent principalement en ligne (Yémen) ou louent des locaux pour les formations et les réunions (Sud-Soudan). La mobilisation d'acteurs locaux par le biais des formations ou des réunions demande une présence physique, que nous recommandons pour la RDC (éventuellement Goma).
- Le recrutement de personnel local bien informé est essentiel pour le processus d'intégration d'une entité de sensibilité aux conflits dans le contexte local. Des agents internationaux qui maîtrisent les outils de sensibilité aux conflits et comprennent bien le contexte, en complément des connaissances des acteurs locaux, peuvent assurer une sorte d'impartialité. C'est pourquoi, dans le cadre du projet pilote en cours en RDC, des experts locaux sont formés à la fourniture de services d'assistance en matière de sensibilité aux conflits.

### Effectif et budget

L'annexe A montre que les diverses entités varient considérablement en taille et en budget. Au Myanmar, l'équipe est composée de 25 personnes et dotée d'un budget annuel estimatif d'environ 1,2 M USD, tandis que le LCSF au Liban emploie une personne et demie à temps plein et dispose d'un très petit budget de moins de 100 000 USD par an. Au Soudan, le tout nouveau CSF dispose d'un petit personnel (deux agents à la date de rédaction), de renforts de l'agence d'exécution et d'un financement pilote de 800 000 GBP pour un an. En Libye, le CSA Forum emploie trois agents et gère un budget annuel d'environ 200 000 GBP. L'effectif est de huit et sept personnes respectivement au Yémen et au Sud-Soudan, et le budget annuel d'environ 1 M GBP (Yémen) et 1,6 M GBP (Sud-Soudan). Les différences entre les centres d'expertise considérés dans cette étude sont donc assez importantes.

**Tableau 3 : CESC, budget, calendrier et bailleurs**

Centre	Effectif	Budget annuel	Calendrier	Bailleur(s)
Conflict Sensitivity Forum (Liban)	1,5	100 000 USD	Pas de calendrier	Financement local
CSA Forum (Libye)	2,5	200 000 USD	Jusqu'à mars 2022	Gouvernement suisse – UE
RAFT (Myanmar) <sup>3</sup>	25	1,2 M USD	Entité autonome	Fonds propres (services payants)
CS Resource Facility (Sud-Soudan)	7	1,65 M GBP	Jusqu'à 2023	Fonds multibailleurs (Royaume-Uni, Suisse, Canada, Pays-Bas)
CS Facility (Soudan) <sup>4</sup>	2 > 4	600 000 GBP	Jusqu'à octobre 2021	FCDO (Royaume-Uni)
Yemen Conflict Sensitivity Platform	8	1 M GBP	Le contrat s'est achevé en mai 2021 et pourrait redémarrer en août 2021	FCDO (Royaume-Uni)

### Financement et bailleurs

Les CESC sont en très grande partie financés par un ou plusieurs bailleurs. Le FCDO est le seul bailleur au Yémen et au Soudan, tandis que le centre libyen est financé à la fois par le gouvernement suisse et l'UE. Au Sud-Soudan, les bailleurs sont le Royaume-Uni, la Suisse, le Canada et les Pays-Bas. Au Myanmar, les premiers bailleurs étaient le Royaume-Uni, la Suisse et l'Australie (PSF Facility). Depuis, le centre RAFT a évolué en un dispositif indépendant dont les opérations sont presque entièrement autofinancées par des prestations payantes. D'où sa particularité parmi les centres considérés. Le centre libanais se distingue aussi par le fait qu'il n'est pas directement financé par un grand bailleur et demeure actuellement une partie presque intégrante d'une ONG locale (House of Peace [HoP]). Les salaires sont prélevés sur le budget normal de HoP et représentent de petites sommes.

Les stratégies de financement et perspectives de viabilité des CESC varient. De l'avis de la plupart des personnes interrogées, un mécanisme de financement multibailleurs est le meilleur modèle, garant d'un certain degré de viabilité. Dans le cas du CESC libanais, House of Peace (HoP) dispose de fonds provenant de divers petits bailleurs et vise à ne pas dépendre d'un seul organisme de financement de grande envergure. Cette stratégie lui permet de rester autonome et de prendre des décisions sur la mise en œuvre des programmes en toute indépendance. HoP est également d'avis que les CESC devraient être développés de manière organique par des acteurs locaux, afin d'en protéger l'indépendance et la propriété au niveau national, et afin qu'ils soient considérés comme une ressource locale plutôt que comme le prolongement de l'action d'acteurs internationaux. Au Myanmar, le centre d'expertise local est rapidement passé à la vitesse supérieure ; il est aujourd'hui un acteur important et propose des services d'analyse et autres, spécialisés et payants. Au Sud-Soudan, le CSRF est progressivement devenu un acteur de calibre comparable. L'échelle gigantesque des opérations de solidarité internationale et la présence de plusieurs acteurs de ce domaine dans le pays garantissent plus ou moins la sécurité des financements à moyen terme (cinq à dix ans). Au Yémen, le bailleur a mis fin au contrat avec la YCSP en mai 2021 en raison d'un manque de résultats attestés. Au Soudan, un calendrier très limité (jusqu'à août 2021) force le nouveau centre à rechercher de nouveaux bailleurs. Enfin, le CSA Forum en Libye est de petite envergure et ses bailleurs sont fortement engagés dans la durée.

Le type de financement et de ressources financières des centres d'expertise peut avoir un impact sur leur viabilité et leur travail. Lorsqu'ils proposent des prestations de conseil payantes, il reste à savoir si les connaissances/

analyses/compétences fournies seront intégrées et adoptées par l'établissement ou le programme du bénéficiaire. Une récente étude du CSRF<sup>5</sup> souligne une différence, confirmée par la majorité des personnes interrogées, dans l'application des connaissances lorsque l'on travaille **pour** une partie prenante (conduite d'une analyse de conflit **pour** une ONGI, par exemple) et lorsque l'on travaille **avec** une partie prenante (accompagnement de la partie prenante dans la conception de sa propre analyse de conflit et dans l'évaluation d'impact du contexte sur le conflit et vice versa). En effet, lorsque, par exemple, un CESC conduit une analyse de conflit pour le compte d'un client, un décalage apparaît souvent entre l'analyse et le concept final du programme. La sensibilité aux conflits repose entièrement sur le principe d'une analyse fiable pour guider tous les aspects du cycle programmatique.

### **Structure et empreinte opérationnelle des CESC**

Le centre RAFT (Myanmar) est partagé entre le siège de Yangon et un bureau dans l'État de Rakhine. Le CSRF (Sud-Soudan), situé à Juba, n'accueille pas de visiteurs et fonctionne principalement en ligne ou par le biais d'événements et de formations organisés à l'occasion de réunions dans les locaux de Saferworld. Le centre d'expertise du Soudan suit le modèle du CSRF ; le conseiller principal auprès du centre de Khartoum dirige le CSRF depuis quelques années. Cette structure (en ligne + événements) est également adoptée pour les centres d'expertise en Libye et au Yémen, bien que ces deux derniers aient également un petit bureau à Tunis et Aden respectivement. Le Liban est une fois de plus un cas isolé, car le CSF est géré par HoP, qui exécute plusieurs autres programmes et a une présence physique à Beyrouth. Tous les CESC varient en qualité et en taille. La forme qu'ils prennent cadre dans une certaine mesure avec les principaux publics ciblés. La présence d'un bureau est indispensable pour ceux qui s'adressent surtout à des acteurs nationaux, alors qu'une infrastructure permanente n'est pas nécessaire pour un public international.

S'étant à ce jour largement concentrés sur les acteurs de la solidarité internationale, le CSRF (Sud-Soudan), le CSF (Soudan) et le CSA Forum (Libye) n'ont pas besoin d'une forte présence physique sur le terrain pour exécuter leur mandat. L'échange de résultats de recherche peut être organisé en ligne et des locaux peuvent être loués pour les réunions ou les formations. L'inverse est vrai dans le cas de RAFT (Myanmar), le bureau de l'État de Rakhine ayant été mis en place pour assister les acteurs locaux au secours des Rohingyas, mais aussi plus généralement pour aider le personnel humanitaire national employé par les ONGI. Au Yémen, quelques ONG locales ont reçu une assistance technique, principalement en ligne. Au Liban, la nouvelle plateforme fournit des services ponctuels aux organisations locales. Étant donné que le LCSF s'adresse à des acteurs libanais, une structure physique locale permettant le contact avec ce groupe cible est nécessaire.

S'agissant du personnel, de nombreux CESC collaborent avec des experts et des analystes internationaux. Un grand nombre des personnes interrogées insistent néanmoins sur l'importance cruciale de recruter du personnel local bien informé pour assurer la bonne intégration d'un centre d'expertise dans le contexte local. Elles mentionnent par ailleurs l'utilité de combiner des agents internationaux qui maîtrisent les outils de sensibilité aux conflits et comprennent bien le contexte, en complément des connaissances des acteurs locaux, pour assurer une sorte d'impartialité. La plupart des personnes interrogées laissent toutefois entendre que recruter du personnel très qualifié n'est pas sans son lot de difficultés. Le recrutement du premier expert local en sensibilité aux conflits pour le nouveau centre d'expertise au Soudan a demandé presque six mois. Qui plus est, en raison de la nature très clivante des contextes de conflit, il est important de présélectionner les candidats sur des critères d'affiliation et d'activités politiques. Il est en outre essentiel de maintenir ce personnel en place pendant plus longtemps compte tenu de la forte concurrence entre les agences et organisations internationales pour le très peu d'expertise locale disponible.

## Recommandations sur l'effectif, le budget et la structure de financement

### Sur l'effectif :

- Recruter du personnel local et tenter de le maintenir en place pendant plus longtemps.
- Veiller à une combinaison adéquate d'agents internationaux (compétences analytiques et perspectives) et nationaux (connaissance approfondie du contexte de conflit).
- Les agents nationaux constituent une ressource précieuse, mais ils font partie du contexte et peuvent manquer d'impartialité. Toute impression d'activité politique de la part d'un centre d'expertise risque de mettre en péril la sécurité du personnel national local.
- Investir dans les compétences du personnel ou recruter des personnes offrant des compétences diverses, en fonction du mandat et du type d'activité du centre à mettre en place (compétences purement techniques, compétences en recherche ou encore compétences en mobilisation et plaidoyer).

### Sur le financement :

- Au court et moyen terme, un modèle de financement multibailleurs est préférable pour des raisons de viabilité.
- Dans une perspective de viabilité à long terme, il est conseillé de réfléchir au meilleur modèle : financement exclusivement par un ou plusieurs bailleurs externes ; modèle plus commercial, avec offre de services payants ; ou mélange des deux. Les deux options ne sont pas sans écueils possibles (dépendance de bailleurs à long terme d'un côté vs activité commerciale – de type conseil – et incorporation/intégration « potentiellement » limitée des principes de la sensibilité aux conflits dans les organisations bénéficiaires de l'autre). On pourrait envisager, par exemple, des frais d'adhésion ou la tarification (à bas prix) de certains services seulement.

### Sur la structure :

- Commencer par un site simple pour diffuser des travaux d'analyse, des études et des ressources. Un site complexe demande d'être constamment mis à jour, ce qui nécessite beaucoup de temps et de ressources.
- Une présence physique dans un bureau est utile pour le contact avec les acteurs locaux et contribue à la visibilité et à l'accessibilité ; cette présence n'est toutefois pas requise lorsque le centre s'adresse uniquement à des acteurs internationaux.

## Section C : Agences d'exécution des CESC

- Il est important que les agences d'exécution, par exemple les ONGI et les ONG de consolidation de la paix, aient une expertise pertinente et une capacité de gestion adéquate, qu'elles soient réceptives aux retours et puissent communiquer ouvertement avec les partenaires et les bailleurs.
- Les agences d'exécution de CESC doivent **justifier d'antécédents solides en analyse de conflit et conseil et avoir développé un réseau de partenaires dans le pays**.
- La réalisation du centre d'expertise en RDC devrait être confiée à un groupement soigneusement constitué d'agences d'exécution, nationales et internationales, pour assurer un haut degré d'acceptation et lui conférer une certaine neutralité/crédibilité.

Diverses agences d'exécution, principalement des ONGI de consolidation de la paix et de résolution de conflits, gèrent des CESC. Saferworld, en collaboration avec Swiss Peace, gère à la fois le CSRF au Sud-Soudan et le CSF au Soudan. Dans le cas du Yémen, la YCSP est gérée par Search for Common Ground en collaboration avec l'université Seton Hall. L'ONGI PIC gère le centre d'expertise en sensibilité aux conflits en Libye. Enfin, au Liban et au Myanmar, le dispositif est géré respectivement par l'ONG locale House of Peace et par RAFT.

Pour être « performante », une agence d'exécution doit réunir les ingrédients ou conditions suivants : avoir une **expertise pertinente** et une **capacité de gestion adéquate**, être **réceptive aux retours** et pouvoir **communiquer ouvertement** avec les partenaires et les bailleurs. Dans tous les cas considérés ici, il semblerait que les agences et organisations d'exécution possèdent les connaissances nécessaires de l'analyse des conflits et de l'évaluation du contexte pour discerner les principaux problèmes de sensibilité aux conflits. Les vrais sujets de préoccupation potentiellement épineux sont souvent le **respect des délais** et la **qualité** des conseils ou de l'analyse fournis. **Les CESC ont une finalité de création de connaissances, de diffusion d'informations et d'analyse des conflits pour aider les acteurs internationaux à maîtriser le contexte des conflits.** Dans certains contextes, il est difficile d'obtenir des informations vérifiables sur la situation actuelle ; les analystes et chercheurs spécialisés en sensibilité aux conflits ont du mal à trouver des sources fiables pour confirmer certaines observations et doivent se fier au peu de sources dont ils disposent. Les entretiens révèlent que la présence sur le terrain est un avantage certain, notamment lorsqu'une agence d'exécution particulière dispose d'un réseau de partenaires locaux bien développé. Les informations sur la dynamique locale peuvent alors être vérifiées en faisant appel à ce réseau. Cela peut toutefois s'avérer difficile pour les chercheurs éloignés du contexte de conflit, comme dans le cas du Yémen.

Les capacités de gestion sont également indispensables au bon fonctionnement de centres d'expertise (semi-)autonomes. L'ONG Saferworld, qui gère depuis longtemps des bureaux locaux impliqués dans l'exécution de programmes de consolidation de la paix en tout genre, est bien équipée pour assurer la gestion d'un CESC. La PCI est rompue à l'exécution d'activités de consolidation de la paix en Libye, une longue expérience qui transparaît dans sa prise en charge du CSA Forum. La communication avec les bailleurs directs est un autre ingrédient indispensable à la réussite et à la survie des CESC. Au Sud-Soudan, le CSRF a investi beaucoup de temps dans le contact direct avec les organismes qui assurent son financement. Il organise régulièrement des réunions du comité de gestion dans le cadre desquelles les bailleurs peuvent discuter ouvertement de points d'action et d'éléments d'analyse particuliers, ou encore des activités ordinaires du centre. Les forums au Liban et en Libye jouissent d'un plus grand degré d'autonomie par rapport à leurs bailleurs. En Libye, des liens directs avec les ambassadeurs et les chefs de mission permettent au centre d'établir lui-même ses priorités et facilitent son travail de plaidoyer.

Dans l'ensemble, pour être efficace, seule ou en partenariat, une agence d'exécution doit 1) **bien maîtriser le domaine de l'analyse des conflits** et 2) avoir **développé un réseau de partenaires dans un contexte de conflit local** dans le cadre de l'exécution de programmes et d'activités de consolidation de la paix ou autres dans un domaine apparenté. Plusieurs des personnes interrogées mentionnent également l'importance d'avoir un ou plusieurs partenaires nationaux crédibles pour assurer la légitimité du centre et son intégration dans le contexte local. Les groupements d'agences d'exécution ont également l'avantage d'être mieux équipés pour prendre en charge divers aspects de la mission, dont la gestion des activités du centre, le plaidoyer, la formation à la sensibilité aux conflits et l'analyse du contexte du conflit. Dans l'idéal, plusieurs des partenaires d'un même groupement se chargent de différents aspects du travail.

## Recommandations sur les agences d'exécution

- Il est recommandé de former un consortium composé d'acteurs nationaux et internationaux pour assurer la diversité, l'intégration locale et la neutralité du centre.

- Le développement d'un réseau local est essentiel pour pouvoir fournir des informations et des analyses ancrées dans des faits vérifiables.
- Les CESC doivent maintenir une communication claire et permanente avec leurs bailleurs afin de les tenir informés des contraintes rencontrées.
- Il est essentiel que les centres d'expertise gèrent les attentes des « clients » et établissent avec eux le type d'analyse ou d'informations à livrer.
- Dans le contexte de la RDC, il pourrait être avisé de relier un centre d'expertise avec l'INSO, l'OCHA et d'autres organismes disposant d'informations exactes et actuelles sur la sécurité et le contexte, dont le Baromètre sécuritaire du KIVU et le Groupe d'étude sur le Congo, entre autres. Cela élargirait l'accès à des informations fiables et permettrait la triangulation.

## Section D : Activités et services

- La majorité des CESC sont rompus à la **recherche, à l'analyse et à la formation sur la sensibilité aux conflits**.
- Ils organisent aussi des **réunions stratégiques de secteur/groupe**, principalement thématiques.
- Les actions de **plaidoyer auprès des bailleurs** pour accroître leur sensibilité aux conflits – par l'amélioration de la coordination et l'application minutieuse des principes de sensibilité aux conflits à tous les niveaux – n'ont pas toujours été couronnées de succès.
- Il est conseillé que le centre de la RDC se concentre, en un premier temps, sur la recherche/analyse et le renforcement des capacités.

Les principales activités des CESC sont présentées dans le Tableau 4.

**Tableau 4 : Type d'activités menées par les centres d'expertise en sensibilité aux conflits**

Centre d'expertise	Type d'activité	Public
CSRF (Sud-Soudan)	Recherche, renforcement des capacités Mobilisation, sensibilisation, plaidoyer	Bailleur (recherche), ONG(I) et diplomates (renforcement des capacités), secteur de l'aide et politique étrangère (sensibilisation et plaidoyer)
CSF (Soudan)	Recherche, renforcement des capacités Mobilisation, sensibilisation	Bailleurs (recherche, sensibilisation), ONG(I)/ praticiens (renforcement des capacités)
RAFT (Myanmar)	Recherche, renforcement des capacités Mobilisation, sensibilisation	Bailleurs (recherche), ONG(I) (renforcement des capacités), secteur de l'aide (plaidoyer)
CSF (Liban)	Mobilisation, renforcement des capacités	Acteurs locaux/ONG
CSA Forum (Libye)	Recherche, renforcement des capacités Mobilisation, plaidoyer, exercice conjoint de planification de scénario	Bailleurs (notes d'information/recherche), ONG(I) et diplomates (renforcement des capacités), secteur de l'aide et politique étrangère (plaidoyer)
Yemen Conflict Sensitivity Platform	Recherche, renforcement des capacités Mobilisation/sensibilisation	Bailleurs (notes d'information/recherche), organismes du secteur de l'aide (renforcement des capacités, plaidoyer)



**Recherche et analyse (pour les bailleurs principalement et les acteurs internationaux, mais pourrait servir les intérêts de tous les acteurs).** Cette activité est le dénominateur le plus commun à toutes les initiatives de sensibilité aux conflits. La recherche menée dans ce domaine par certains centres est axée sur des sujets précis liés au contexte de l'aide, par exemple sur la manière dont un camp de réfugiés est organisé et comment l'action solidaire peut renforcer certaines tendances au sein de ces camps, dont l'appropriation de l'aide par les acteurs et les biais ethniques dans la distribution. Dans le cadre de ce type d'activité, les **notes d'information** (sur les faits nouveaux dans le contexte de conflit) sont principalement destinées aux acteurs internationaux (des bailleurs pour la plupart, comme en Libye et au Yémen) tandis que **la recherche et l'analyse générales**, et la fourniture d'outils analytiques, sont ouvertes à tous les acteurs de la chaîne de solidarité, y compris les agences d'exécution locales et internationales **et** les bailleurs. Les bénéficiaires réels de ces services de recherche/analyse sont généralement des acteurs internationaux. Le CSRF au Sud-Soudan a publié un bulletin d'information comme moyen de diffusion de la recherche/analyse à tous les acteurs de l'aide. Dans quelques cas, le rôle de mobilisation du centre d'expertise a également été utilisé pour présenter les résultats d'une étude, d'une analyse ou d'un rapport en lien avec la sensibilité aux conflits.

S'agissant de la RDC, le contact avec les bailleurs et les ONGI révèle qu'en dépit d'une abondance de recherche et analyse sur le contexte du conflit par des ONG, groupes de réflexion et établissements d'enseignement, les politiques et programmes ne sont pas à la hauteur. Le besoin se fait ressentir de synthétiser tous les résultats de la recherche et de les rendre utilisables dans la programmation.

**Activités de renforcement des capacités (principalement pour les ONG internationales et dans une moindre mesure pour les Nations Unies, les bailleurs, les diplomates et les ONG locales).** Toutes les entités examinées citent la formation comme élément essentiel de leur travail ; elle est axée sur les **individus** (nouveaux membres du personnel et bailleurs) ou sur les **programmes** (ONGI/agences d'exécution et organismes des Nations Unies). Compte tenu du taux élevé de renouvellement du personnel international dans les pays en conflit, le besoin de familiariser les nouveaux arrivants avec le contexte local et les questions de sensibilité aux conflits est constant. À l'exception du Liban et du CSRF au Sud-Soudan, mais aussi de RAFT dans une moindre mesure, tous les centres fournissent la majorité de leurs formations à des **ONG internationales**. La majorité des personnes interrogées soulèvent la difficulté d'intégrer systématiquement la sensibilité aux conflits au sein des organisations. On observe un décalage entre la maîtrise des principes fondamentaux de la sensibilité aux conflits et leur intégration dans les programmes et dans l'ensemble d'une institution. Ce décalage est souvent causé par a) le **manque d'outils adaptés**, et b) la **prise en compte de la sensibilité aux conflits au niveau des programmes** sans se préoccuper des obstacles institutionnels, comme l'adhésion de la direction et l'absence de procédures/environnement favorables. Seuls quelques CESC (Sud-Soudan et Libye) fournissent des outils très pratiques basés sur les connaissances tirées des meilleures pratiques. La PCI (Libye) a mis au point une grille des risques permettant aux agences d'exécution de surveiller le niveau de risque d'activités particulières.

S'agissant de la RDC, les conversations révèlent que de nombreux acteurs – locaux et internationaux, bailleurs et ONG – ressentent le besoin de renforcer et de centraliser les services de renforcement des capacités de sensibilité aux conflits dans un souci de cohérence. De nombreux bailleurs insistent sur l'importance pour les bénéficiaires de leurs financements d'être sensibles aux conflits dans leurs actions. Ils n'ont toutefois pas toujours la même conception de la sensibilité aux conflits ou utilisent des méthodologies et des outils différents pour transmettre leurs connaissances à leurs partenaires. Par ailleurs, toutes les ONG locales sondées en RDC expriment le besoin de renforcer leurs connaissances et leurs pratiques en matière de sensibilité aux conflits.

**Mobilisation, sensibilisation, plaidoyer autour des questions de sensibilité aux conflits.** Le champ de cette activité est assez important puisqu'elle concerne l'organisation de réunions ponctuelles ou régulières, généralement pour parler de sensibilité aux conflits, en petit comité ou avec l'ensemble du secteur, et/ou pour

mener des activités de plaidoyer ou de sensibilisation. Il peut s'agir de réunions de cluster ou de groupe de travail (comme au Sud-Soudan, en Libye, au Yémen et au Myanmar), auxquelles les **CESC présentent les sujets à prendre en main ou proposent des options d'action conjointe et de synergie** entre les acteurs de l'aide. Par exemple, le CSRF a élaboré une liste de critères de sensibilité aux conflits dans le plan d'intervention humanitaire au niveau du cluster. Au Yémen, les réunions de cluster portent sur la fourniture d'informations et d'analyses sur des questions de sensibilité aux conflits, avec un certain degré de chevauchement entre recherche/analyse et mobilisation/plaidoyer, lorsqu'il s'agit de discuter des implications d'une analyse récente, par exemple. La Yemen CS Platform (YCSP) présente des analyses, études et recommandations et **fournit des orientations et conseils** aux membres du groupe de travail. En Libye, la PCI organise des réunions bimensuelles auxquelles les ONGI et bailleurs sont informés sur l'évolution du contexte et les conséquences éventuelles pour la communauté de l'aide. Récemment, ces réunions se sont transformées en exercices conjoints de planification de scénarios. Elles sont ainsi devenues plus interactives et ont permis à la PCI de mieux comprendre la motivation et les idées des bailleurs externes et des ONGI. Quelques personnes s'inquiètent de ce que les réunions débouchent sur des discussions théoriques de la sensibilité aux conflits sans accorder une grande attention à son application dans la pratique. La majorité des CESC sont capables de mobiliser divers acteurs autour de discussions sur la sensibilité aux conflits, mais les réunions ne débouchent pas systématiquement sur l'adoption d'approches communes du sujet ni sur des analyses, une programmation ou des stratégies conjointes. Il est nécessaire de bien saisir l'impact ou les changements à attendre du centre d'expertise et ses limites : par exemple, les centres sont tributaires de l'acceptation et de l'adoption de leurs recommandations par les agences d'exécution et les bailleurs.

En ce qui concerne le **plaidoyer et la sensibilisation** (principalement auprès des bailleurs), le CSA Forum en Libye et le CSRF au Sud-Soudan ont les plus solides antécédents. Tous deux **réunissent les bailleurs** régulièrement, dans le cadre de leur comité de gestion ou par le biais « forums de leadership ». Il est intéressant de noter qu'ils tentent également d'associer des diplomates étrangers de haut niveau aux conversations visant non seulement à assurer la sensibilité aux conflits de l'aide, mais aussi à en améliorer la coordination et la cohérence. En Libye, le « forum de leadership » est parvenu à réunir des personnes d'influence, dont des diplomates et des directeurs de section, autour d'un débat ouvert sur les approches des questions de sensibilité aux conflits. De même, le CSRF a convaincu le gouvernement suisse de contribuer à l'élaboration de son plan quinquennal pour le Sud-Soudan tout en intégrant une optique de sensibilité aux conflits. Il faut souligner que seuls quelques bailleurs (les Suisses et les Néerlandais au Sud-Soudan, grâce aux efforts du CSRF) étaient « prêts » à soumettre leurs stratégies, procédures et politiques à un test de sensibilité aux conflits. Outre ces quelques succès, principalement en Libye et au Sud-Soudan, les personnes interrogées indiquent que le plaidoyer auprès des bailleurs sur les moyens d'ajuster leurs stratégies et programmes demeure difficile si le siège n'est pas impliqué, du fait que la solidarité s'inscrit dans le cadre plus vaste de la politique étrangère. Par ailleurs, comme indiqué plus haut, la majorité des CESC fournissent des recommandations adéquates sur les actions que peuvent mener les bailleurs, collectivement (comment/quand coordonner) et individuellement (comment intégrer la sensibilité aux conflits dans leurs propres stratégies et politiques). Quelques personnes interrogées font également allusion au fait que les bailleurs ne sont pas toujours disposés à incorporer la sensibilité aux conflits dans leurs politiques et stratégies, partant du principe qu'elles sont déjà sensibles aux conflits ou parce que la sensibilité aux conflits n'a à leurs yeux vraiment d'intérêt que pour les partenaires d'exécution.

S'agissant de la RDC, il existe différents organismes ou mécanismes, dont l'INSO, les CRIO, l'OCHA, les clusters et les groupes de travail thématiques, qui mobilisent divers acteurs autour d'échanges contextuels. Les discussions révèlent pourtant que très peu font le lien entre comprendre le contexte et ajuster les programmes. Par ailleurs, malgré l'existence de mécanismes de coordination (l'OCHA, par exemple), ils donnent l'impression d'être davantage axés sur l'échange d'informations – qui fait quoi et où – que sur l'harmonisation des programmes des bailleurs et des ONG(I) pour créer des synergies. Il existe également des forums d'ONGI et autres structures

apparentées consacrées aux activités de plaidoyer, mais la sensibilité aux conflits n'est pas une priorité dans la majorité des cas.

À titre de conclusion provisoire de cette section relative aux activités, la plupart des CESC sont rompus à la recherche, à l'analyse et à la formation sur la sensibilité aux conflits, autant d'activités que l'on pourrait dire « traditionnelles » de ces centres. Certains organisent aussi des **réunions stratégiques de secteur/cluster**, principalement thématiques. Les actions de **plaidoyer auprès des bailleurs** pour accroître leur sensibilité aux conflits par l'amélioration de la coordination et l'application minutieuse de ses principes à tous les niveaux, donnent des résultats nuancés.

## Recommandations pour la RDC sur les activités et les prestations

- Sur la **recherche** : participer à une analyse conjointe du contexte avec un consortium d'ONG locales et internationales.
- Jouer un rôle actif dans le décryptage des informations disponibles et la synthèse de la recherche. Soumettre des suggestions claires aux bailleurs et aux ONGI sur les implications de la recherche/analyse pour les programmes à financer dans le contexte concerné. Ceci est très pertinent dans le contexte de la RDC.
- Sur la **formation** : simplifier toute démarche de sensibilité aux conflits et la rendre facile à adapter et à appliquer pour les utilisateurs finaux.
- Veiller à l'harmonisation de la vision et des méthodes des bailleurs qui encouragent leurs partenaires à adopter les principes de la sensibilité aux conflits dans leur travail.
- Couvrir les questions programmatiques et organisationnelles liées à la sensibilité aux conflits, y compris les ressources humaines, les politiques d'achat, la gestion.
- La pleine intégration de la sensibilité aux conflits dans les programmes et les opérations demande un investissement à long terme en temps et en ressources ainsi qu'un engagement stratégique clair de la part de la direction des organisations. L'accompagnement est essentiel. Des sessions de formation isolées ne sont pas suffisantes.
- Sur **la mobilisation et le plaidoyer** : dans l'action auprès des échelons décisionnels supérieurs, il est essentiel de formuler des recommandations et des mesures à prendre qui soient claires, fondées sur des recherches et des analyses sérieuses.
- Le plaidoyer a plus de chances d'aboutir lorsque des agents de haut niveau/diplomates sont également impliqués compte tenu du lien fréquent entre le secteur de la solidarité et les politiques étrangères.
- Veiller à créer un environnement sûr et discret pour les rencontres avec les bailleurs et les décideurs. La PCI, par exemple, organise un cadre plus ou moins informel, sous les règles de Chatham House, dans lequel les décideurs peuvent s'exprimer et une action collective peut prendre racine.
- Encourager les bailleurs à entreprendre un examen de leurs procédures/stratégies sous l'angle de la sensibilité aux conflits.

## Section E : Impact et suivi-évaluation des CESC

- Bien que l'impact des CESC soit difficile à saisir, la majorité d'entre eux indiquent que ce sujet s'impose de plus en plus à l'ordre du jour des réunions de groupes et que la sensibilité aux conflits est progressivement adoptée dans la conception et la mise en place des programmes par la plupart des acteurs mobilisés.
- Le CSRF utilise la méthode de toute évidence très prometteuse de la récolte de résultats, qui lui permet de suivre les changements d'attitudes, de comportements, de relations et de politiques des acteurs de l'aide, des bailleurs et des décideurs.

L'impact du travail dans le domaine de la sensibilité aux conflits est difficile à mesurer pour deux raisons principales. Premièrement, sa nature hautement qualitative demande une méthodologie particulière que la plupart des centres ne possèdent pas (à l'exception du CSRF). Deuxièmement, la mesure d'impact n'est pas toujours clairement définie pendant la mise en place d'un centre, ce qui peut entraîner des frictions entre bailleurs et agences d'exécution. Selon les membres du personnel de centres interrogés, l'impact est surtout ressenti à deux niveaux : la sensibilité aux conflits **s'impose de plus en plus à l'ordre du jour des réunions de groupes et elle est peu à peu adoptée dans la conception et la mise en place des programmes** par la majorité des acteurs mobilisés. Par exemple, le CSRF au Sud-Soudan est intervenu auprès de nombreuses organisations pour les aider à intégrer la sensibilité aux conflits dans leurs propositions de programmes. Par ailleurs, les bailleurs suivent de plus en plus les conseils du CSRF. Dans le cas de la Libye, la sensibilité aux conflits est davantage présente à l'ordre du jour des organisations internationales grâce aux efforts de la PCI. Selon les agents de la YPSC (Yémen) interrogés, la sensibilité aux conflits semble être mieux intégrée dans la conception des programmes, dans les actions conjointes et quelques changements de politique. Les centres du Liban et du Soudan n'étant encore que très récents, une évaluation d'impact de leurs opérations à un niveau quelconque – programmes, organisation ou aide – serait prématurée.

Par ailleurs, peu de CESC ont élaboré des méthodologies spécifiques qui leur permettraient de rendre compte des résultats de leur travail, à l'exception du CSRF au Sud-Soudan. Le CSRF suit un processus de récolte de résultats élaboré par Saferworld pour surveiller les changements d'attitudes, de comportements, de relations et de politiques des acteurs de l'aide, des bailleurs et des décideurs pour en évaluer l'impact. Cette méthode est articulée en trois étapes interdépendantes : 1) Qui a fait quoi différemment (un exposé factuel d'un acteur particulier ayant appliqué un principe différent) ; 2) L'importance de ce changement (description de son intérêt par rapport au contexte dominant et au conflit) et 3) La contribution de l'acteur/du programme à ce changement (enregistrement et archivage des communications, efforts de plaidoyer, réunions, formations qui ont facilité un changement dans le comportement, les actions, les politiques, etc. des acteurs). La méthode de la « récolte de résultats » évalue l'impact à rebours, en partant d'un changement objectivement observable dans un contexte de conflit donné. Enfin, quelques personnes interrogées travaillant pour des centres d'expertise déplorent que l'impact soit trop souvent mesuré au niveau des agences d'exécution (c'est-à-dire au niveau des programmes) et moins à celui des bailleurs (la contribution de la sensibilité aux conflits aux changements dans les décisions des bailleurs concernant les contextes de conflit ou l'intégration de la sensibilité aux conflits dans les politiques et les stratégies des bailleurs).

## **Recommandations sur l'impact et le suivi-évaluation**

- L'impact des activités et des interventions liées à la sensibilité aux conflits étant de nature qualitative, les agences d'exécution concernées devraient investir dans l'élaboration de méthodologies appropriées, comme la récolte de résultats.
- En raison du décalage de perception fréquent entre l'impact des agences d'exécution et celui des bailleurs, il est essentiel que la mesure d'impact devienne une activité conjointe des agences d'exécution, des CESC et des bailleurs.
- Avant de mettre un centre en place, préciser clairement à quel niveau l'impact est censé être mesuré (programmes, secteur ou bailleurs) et définir des indicateurs réalistes et objectivement vérifiables.
- L'évaluation d'impact devrait aussi mesurer les changements dans les politiques, les stratégies et les procédures des bailleurs ainsi que leurs efforts (collaboratifs) pour aligner leur aide dans un souci de sensibilité aux conflits.
- Les centres d'expertise devraient utiliser des outils de mesure d'impact « hybrides », alliant indicateurs « conventionnels » fondés sur le suivi-évaluation et méthodes qualitatives.

## Principales conclusions

En quelques mots, la majorité des CESC sont conçus et financés par des bailleurs, à l'exception du centre libanais, et la plupart ont une double ou triple fonction de renforcement des capacités/formation, analyse/recherche et mobilisation/dialogue. Ils diffèrent en taille et en effectif : certains sont assez importants et bénéficient du financement de bailleurs institutionnels (le CSRF au Sud-Soudan), tandis que d'autres sont assez modestes et se sont développés de manière « organique » (Liban). Au Myanmar, RAFT est devenu un acteur autonome indépendant qui est parvenu à survivre grâce à ses prestations payantes.

Les activités de **recherche et analyse** sont principalement axées sur les bailleurs et les acteurs internationaux, bien que ce type d'activité puisse également être utile à l'ensemble du secteur de la solidarité. Toute la recherche n'est pas adaptée aux besoins des agences d'exécution du secteur de l'aide et l'applicabilité des observations/analyses aux programmes et stratégies est parfois mise en doute compte tenu de l'absence de notes d'orientation dans certains cas. S'agissant du **renforcement des capacités**, tous les CESC considérés assurent la formation des agences d'exécution – principalement des ONGI – au niveau des programmes. Certains déplorent l'absence de l'aspect institutionnel/organisationnel dans les formations. Les formations à destination des bailleurs s'adressent généralement aux nouveaux membres du personnel.

Les stratégies de **sensibilisation** et de **plaidoyer** engagées par certains CESC pour influencer sur les stratégies d'aide des bailleurs et/ou l'alignement des politiques et stratégies du secteur/des bailleurs n'ont pas donné de très bons résultats. Quelques bailleurs individuels adoptent une optique de sensibilité aux conflits dans l'élaboration de leurs programmes, dont le gouvernement suisse et le ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas au Sud-Soudan ; d'autres hésitent à s'engager à une analyse de la sensibilité aux conflits dans leurs approches. Plusieurs des centres considérés (le CSRF au Sud-Soudan, le CSA Forum en Libye et dans une certaine mesure la Yemen Conflict Sensitivity Platform) sont parvenus à organiser des réunions de concertation à l'échelle du secteur dans le but de mieux comprendre le contexte du conflit et d'améliorer la coordination et l'alignement. Or, bien que ces réunions aient porté fruit en termes d'échange d'informations et d'analyse du contexte du conflit, elles n'ont pas assuré l'observation par tous les acteurs d'une approche commune de la sensibilité aux conflits pour répondre aux problèmes spécifiques du conflit.

Outre le CSRF au Sud-Soudan, et dans une moindre mesure les centres en Libye et au Myanmar, **l'impact des CESC** demeure difficile à cerner. La méthode de la récolte de résultats élaborée par Saferworld semble la plus appropriée pour suivre et communiquer les résultats en matière de sensibilité aux conflits.

# Recommandations pour la RDC

## Champ d'action et mission :

- Un CESC doit avoir pour objectif général et mission primordiale de mettre ses compétences au service de l'ensemble des acteurs de la solidarité internationale.
- Un centre chargé de conseiller et d'accompagner l'équipe de pays des Nations Unies en matière de sensibilité aux conflits est essentiel compte tenu de l'échelle des activités des Nations Unies et de la transition prochaine de la MONUSCO. Un cadrage plus fin est recommandé pour établir les meilleures modalités. Cette étude recommande la mise en place d'un centre indépendant, indépendant des Nations Unies, dont les prestations s'adresseraient aux acteurs onusiens et non onusiens.
- Son action serait axée prioritairement sur la RDC (Nord-Kivu, Sud-Kivu, Tanganyika et Ituri) et les provinces du Grand Kasai, y compris Kasai et Kasai-Central.
- Il est recommandé de **démarrer à petite échelle, de concevoir le centre dans un souci de flexibilité et d'adaptabilité, de veiller à une croissance progressive et de développer graduellement la demande de services.**

## Public

- Dans un premier temps, le CESC aurait pour cœur de cible la communauté internationale, à savoir les bailleurs et les ONG(I). Il viserait principalement le secteur humanitaire, sans pour autant exclure les acteurs du développement et de la consolidation de la paix. Les organismes des Nations Unies sont des acteurs essentiels qui ne reçoivent actuellement aucun soutien en matière de sensibilité aux conflits. Dans l'idéal, un CESC assisterait les Nations Unies et les IFI, dont la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et FMI.
- Les agents de l'État constitueraient une cible secondaire. Une réflexion plus approfondie serait nécessaire sur la mobilisation des pouvoirs publics dans le contexte de la RDC, à partir des enseignements tirés de l'expérience d'autres centres d'expertise. Le CESC devrait être doté d'une stratégie de dialogue avec les pouvoirs publics bien articulée compte tenu de la nature délicate de toute collaboration, ou impression de collaboration, avec une partie au conflit.

## Modalités de gouvernance et de mise en œuvre

- Il est recommandé que le CESC soit mis en œuvre par un groupement de partenaires d'exécution nationaux et internationaux spécialistes en la matière. Cela assurerait sa crédibilité, une acceptation accrue et la meilleure image de neutralité possible.
- Une récente étude du CSRF souligne une différence, confirmée par la majorité des personnes interrogées, dans l'application des connaissances lorsque l'on travaille **pour** une partie prenante (conduite d'une analyse de conflit **pour** une ONGI, par exemple) et lorsque l'on travaille **avec** une partie prenante (accompagnement de la partie prenante dans la conception de sa propre analyse de conflit et dans l'évaluation d'impact du contexte sur le conflit et vice versa).
- Le centre d'expertise en sensibilité aux conflits devrait établir des modalités de gouvernance proportionnées et inclusives. Un conseil de surveillance/stratégique serait composé de représentants des principaux bailleurs ainsi que des Nations Unies et des IFI. Un conseil exécutif/technique, composé de partenaires d'exécution et d'un ou deux membres du conseil de surveillance est recommandé pour surveiller le fonctionnement quotidien du centre. Des structures complémentaires pour la validation des dépenses programmatiques par les bailleurs pourraient être contractuellement nécessaires, mais devraient être limitées au minimum.

- Le CESC devra prouver son indépendance des bailleurs et des acteurs actuels. Il pourrait être hébergé au sein d'une ONG de consolidation de la paix déjà présente, mais il devrait avoir une marque et une identité distinctes : un nom, un site web, un logo et une adresse électronique.

### **Coordination avec les structures déjà en place et soutien à l'équipe de pays des Nations Unies**

- Le CESC devrait prendre en compte l'action des autres acteurs, dont le mandat de coordination de la programmation en matière de stabilisation de la SSU des Nations Unies au sein de la MONUSCO. Citons également parmi ces acteurs le Forum des ONGI, l'International NGO Safety Organisation (INSO) et les Comités Régionaux Inter-Organisations (CRIO), entre autres. Nous recommandons que la SSU exécute des fonctions complémentaires à celles d'un centre d'expertise en sensibilité aux conflits : partage d'informations avec le centre (son analyse du conflit et les recommandations de l'ISSS), aide à la diffusion des analyses/recherches et orientations du centre d'expertise.
- Dans le cadre de ses activités de renforcement des capacités, le centre d'expertise en sensibilité aux conflits devrait aussi puiser dans le corpus existant, en particulier les guides de la sensibilité aux conflits préparés par Transition International en 2021 avec le soutien de la GiZ et du ministère allemand du Développement.

### **Activités prioritaires du centre**

- Le CESC devrait en un premier temps axer son action sur la réalisation, la consolidation et la diffusion de travaux d'**analyse** ainsi que sur des activités de **formation** à destination en particulier de la communauté internationale. Ces activités relativement peu coûteuses et à fort rendement combleraient rapidement un manque. Une analyse de contexte soigneusement élaborée et en accès libre, régulièrement mise à jour, constitue un bon point de départ pour mobiliser des parties externes, sensibiliser à la marque et accroître la demande de prestations.
- Des activités de renforcement des capacités et d'accompagnement sur mesure à destination d'acteurs stratégiques de l'action humanitaire et du développement ajouteraient une valeur exceptionnelle à un CESC et favoriseraient encore l'acceptation du centre par divers organismes onusiens et non onusiens.
- Le centre d'expertise en sensibilité aux conflits devrait mener des activités de concertation avec tous les acteurs du secteur de l'aide – pour engager une réflexion sur les bonnes pratiques en matière de sensibilité aux conflits, discuter des défis et des stratégies à adopter – une fois qu'il aura fait ses preuves et qu'il sera reconnu comme une institution porteuse de valeur.

### **Dans le domaine de la recherche/analyse, le centre devrait :**

- Partager régulièrement des informations actuelles sous forme de notes d'information et de notes contextuelles sur le conflit avec l'ensemble de la communauté de l'aide, par province, territoire et éventuellement par groupement.
- Synthétiser le corpus d'études, rapports et analyses sur le contexte du conflit, par type de programme et par province/territoire.
- Rédiger régulièrement des notes d'orientation sur l'utilité de cette recherche pour les programmes et les politiques, pour les bailleurs et les partenaires d'exécution des programmes.
- Mener des activités de diffusion des notes d'orientation, pour veiller à leur bonne compréhension. Il peut avoir recours à d'autres supports, à l'infographie ou aux réseaux sociaux.

### **Dans le domaine du renforcement des capacités, le centre devrait :**

- Proposer des formations aux nouveaux bailleurs/ONG(I)/personnels des Nations Unies sur le contexte du conflit et sur les principes fondamentaux de la sensibilité aux conflits.



- Élaborer une offre de formation pour les agences d'exécution (Nations Unies, ONGI et partenaires locaux) et les bailleurs sur les principes et la pratique de la sensibilité aux conflits.
- Proposer aux bailleurs de les aider à examiner l'observation des principes et normes de sensibilité aux conflits dans leurs programmes et projets.
- Accompagner les bailleurs et les agences d'exécution dans le processus d'intégration systématique des principes de sensibilité aux conflits dans leurs programmes/organisations, par l'élaboration et l'exécution de plans d'action.

### **Ressources**

- Le budget pour un centre d'expertise en sensibilité aux conflits en RDC est estimé à 600 000 USD la première année. Ce montant financerait quatre agents nationaux permanents (deux analystes et deux formateurs) et un conseiller international principal. Il couvrirait également les frais d'exploitation dont la création/maintenance d'un site web et les déplacements.
- Pour assurer sa viabilité, sa neutralité et un niveau maximum d'acceptation, le centre d'expertise en sensibilité aux conflits bénéficierait idéalement d'un financement multibailleurs et d'une gouvernance inclusive. Lorsque ses travaux et sa valeur ajoutée seront mieux reconnus par les acteurs, il pourra proposer des prestations payantes (les formations, par exemple) et étudier les possibilités d'offre payante aux bailleurs, aux grandes ONGI et au secteur privé.

### **Personnel**

- Veiller à ce que le personnel comprenne des chercheurs/universitaires justifiant d'une expérience solide de la collaboration avec des partenaires d'exécution, ou ayant travaillé au sein d'une agence d'exécution, car ils formuleront des recommandations opérationnelles et devront être crédibles aux yeux des acteurs du domaine.
- Veiller au maintien de l'objectivité politique du personnel, compte tenu des sensibilités. Recruter selon les principes de sensibilité aux conflits que sont l'inclusivité, la transparence, la redevabilité et la représentativité (genre, appartenance ethnique et linguistique).
- Créer un vivier de chercheurs et d'experts en sensibilité aux conflits. Dresser une liste d'institutions de recherche existantes (Groupe d'étude sur le Congo, université de Gand, Baromètre sécuritaire du Kivu, pour n'en citer que quelques-unes) et de chercheurs locaux de confiance pouvant intervenir rapidement en cas de besoin.
- Veiller à ce que ces chercheurs jouissent d'une réputation irréprochable et d'excellentes compétences académiques et analytiques, et qu'ils et elles soient capables de rédiger des synthèses et de les mettre à jour régulièrement.
- Assurer un bon équilibre entre acteurs internationaux (impartialité) et nationaux (connaissances locales et réseaux) dans le recrutement de chercheurs.

# Annexe A : Présentation des CESC

## A- Conflict Sensitivity Resource Facility (CSRF), Sud-Soudan

Également appelé Conflict Sensitivity Risk Facility. Le Royaume-Uni a contribué à la mise en place d'un programme Better Aid in Conflict multibailleurs au Sud-Soudan entre 2018 et 2023, lequel a dirigé la création d'un Centre d'expertise sur les risques de conflit (Conflict Risk Facility). Le CSRF est financé par le Royaume-Uni, la Suisse, le Canada et les Pays-Bas.

Agences d'exécution : Saferworld, Swisspeace et REACH

### Contexte et raison d'être

Le CSRF cherche à encourager l'intégration de la sensibilité aux conflits dans les processus de changement institutionnel. Sa valeur réelle réside dans le fait qu'il constitue un mécanisme permanent d'accompagnement du changement interne, au sein des bailleurs, des organismes des Nations Unies et des ONGI. Il s'agit de veiller à ce que le milieu de la solidarité au sens large ait une meilleure compréhension du conflit local relativement à l'apport d'aide. L'hypothèse de base veut que lorsque les bailleurs et les organismes d'aide auront une meilleure intelligence de la sensibilité aux conflits et d'autres aspects pertinents du contexte, l'aide sera distribuée sans causer de frictions supplémentaires ou sans exacerber les conflits existants. Les livrables sont abordés au sein du comité de pilotage, puis exécutés par le centre et son personnel.

Le public cible est essentiellement composé de l'ensemble du milieu de la solidarité au Sud-Soudan, c'est-à-dire les organismes des Nations Unies, les bailleurs, les ONG nationales et internationales. Le CSRF n'est pas en contact avec les pouvoirs publics ; les bailleurs et les organismes de solidarité sont jugés mieux placés pour appréhender l'aide dans le contexte du conflit local. Ils ne sont par ailleurs pas politisés. Le CSRF n'effectue pas d'analyse de conflit à proprement parler et évite de donner l'impression d'être engagé dans la recherche politique.

Objectif : fournir **des conseils et un soutien** de qualité aux bailleurs et aux agences d'exécution, soutenir le débat et la réflexion sur des sujets liés à l'aide et au conflit.

### Principales activités du CSRF :

- 1) Soutien ciblé à travers des activités de recherche et analyse. Le CSRF effectue des évaluations approfondies des capacités de sensibilité aux conflits des organisations et de leur maîtrise du sujet. Il procède à l'évaluation institutionnelle de leurs pratiques et de leurs connaissances dans ce domaine, dresse des plans d'action et accompagne leur mise en œuvre. Le CSRF aide également à mieux faire connaître la sensibilité aux conflits. Il est doté d'un programme de mentorat d'ONG, qui donne à un groupe d'ONG locales représentatives la possibilité de bénéficier d'une évaluation de la sensibilité aux conflits. Compte tenu des différences nationales, régionales et locales, les ONG du pays hésitent souvent à collaborer. Le CSRF est là pour encourager les synergies.
- 2) Le CSRF réalise des documents courts et concis (15 à 20 pages), principalement des analyses et des études axées sur la pratique de l'aide. Pour être sélectionné, un sujet de recherche doit être applicable à plus d'une organisation.

- 3) Le CSRF organise également des réunions et des activités de diffusion, dont des discussions entre les acteurs clés de l'aide.

### **Effectif et structure**

Le CSRF n'a pas de structure physique pouvant accueillir ses bénéficiaires. Son effectif comporte sept agents opérationnels, financés par Saferworld. Il n'embauche ni ressources humaines ni personnel auxiliaire, ces tâches étant prises en charge par Saferworld.

Le centre est doté d'agents techniques pour ses principaux domaines d'activité : recherche, analyse, conscientisation, diffusion et sensibilisation. Il n'y a pas de personnel de terrain. Des consultants sont engagés pour des missions spécifiques.

Un comité directeur est en place, au sein duquel les principaux bailleurs sont représentés.

### **Financement et viabilité**

Le CSRF est relativement important, avec un budget de 8,2 M GBP pour cinq ans. Il est aujourd'hui à mi-parcours de ce quinquennat.

Le CSRF a tout d'abord dû prouver aux bailleurs qu'il était capable d'obtenir des résultats tangibles en peu de temps. L'idée était de faire en sorte qu'il soit considéré comme un partenaire de confiance au fil du temps, plutôt que comme un groupe de consultants. Le CSRF a délibérément collaboré exclusivement avec des acteurs de la solidarité internationale dans la première phase. Il a aujourd'hui tendance à inclure de plus en plus d'acteurs locaux et a organisé un forum national des ONG en vue de renforcer les capacités de sensibilité aux conflits d'organisations locales. Son financement multibailleurs fournit une base solide au CSRF. La Suisse et le Canada ont été rejoints par les Pays-Bas, puis par le Royaume-Uni. Le centre est devenu un acteur important pour le milieu de l'aide au Sud-Soudan. Ses perspectives à long terme sont bonnes et sa viabilité à moyen terme est assurée.

## **B- Conflict Sensitivity Facility (CSF), Soudan**

Initiateur/bailleur : FCDO

Agence d'exécution principale : hébergé par Saferworld, établi en 2021

### **Contexte et raison d'être**

Aider les acteurs de l'aide au Soudan à être plus sensibles aux conflits. Le CSF fournit des analyses, organise des débats, diffuse les enseignements tirés et soutient le renforcement des capacités dans des domaines prioritaires. Il a pour objectif de bâtir un mouvement pour l'amélioration de l'aide au Soudan.

Il fournit avant tout des informations, des points de repère et des analyses sur des sujets en lien avec la sensibilité aux conflits aux organismes onusiens, aux bailleurs de fonds, aux ONGI et aux ONG nationales. Sa deuxième mission consiste à améliorer le travail d'analyse d'organismes particuliers, notamment onusiens, à condition qu'ils soient disposés à nouer un dialogue avec les CESC. Troisièmement, les CESC sont censés améliorer l'alignement des acteurs de l'aide et favoriser leur collaboration, compte tenu des nombreuses incohérences dans les modalités de fourniture d'aide et des frictions entre un grand nombre d'acteurs. Les CESC servent aussi d'interface entre praticiens et universitaires/chercheurs.

Le CSF est doté d'un site Web qui diffuse des ressources et analyses tout en servant d'espace de dialogue pour le secteur de l'aide. Ce site se veut un outil pour développer la compréhension collective du contexte, et pour favoriser l'efficacité, la pertinence et la sensibilité aux conflits de l'aide.

### **Activités principales**

- 1) Analyse et développement des connaissances. Le CSF commande des études dont, à ce jour, une étude sur l'économie politique de l'aide alimentaire et une autre sur les effets du changement climatique au Soudan. Il dispose de financements pour deux études supplémentaires pendant la phase pilote.
- 2) Mobilisation et diffusion. Le CSF organise des formations sur le concept de sensibilité aux conflits destinées aux praticiens du milieu de l'aide. Un programme national de mentorat des ONG est en cours de lancement (conforme à l'action du SCRF au Sud-Soudan).

### **Effectif et structure du dispositif**

Le CSF Soudan est hébergé au siège de Saferworld à Khartoum. Il est doté d'un analyste de conflits (siège de Saferworld à Londres) et d'un agent de communications (partagé 50/50), d'un conseiller principal, d'un directeur et, à ce jour et depuis juin 2021, d'un chercheur soudanais principal. Il sera possible d'embaucher deux autres agents localement.

Le centre fonctionne indépendamment du siège soudanais de Saferworld et relève directement de Saferworld Londres pour éviter les conflits d'intérêts étant donné que le CSF et le siège soudanais de Saferworld travaillent avec les mêmes bailleurs de fonds. La plupart des activités se font en ligne et sont virtuelles (un site Web en arabe). Le dispositif se veut très flexible et réactif aux besoins exprimés par le milieu soudanais de l'aide.

### **Financement et viabilité**

Une phase pilote de douze mois est financée par le FCDO. Elle a démarré en novembre 2020 et devait prendre fin aux alentours de septembre 2021. Une subvention d'un total de 600 000 USD lui a été accordée pour cette période.

Compte tenu de la brièveté de cette période de financement, le personnel du CSF et Saferworld recherchent activement des fonds et espèrent trouver d'autres bailleurs en temps utile.

## **C- Paung Sie Facility et RAFT, Myanmar**

Initiateur : le Paung Sie Facility (PSF), autrefois Peace Support Fund, est un dispositif créé en 2014 sous forme de fonds multibailleurs flexible, réactif et orienté demande.

Agence d'exécution : hébergé par la Nordic International Support Foundation<sup>6</sup>.

Le Paung Sie Facility est un mécanisme de financement d'organisations de la société civile (OSC), principalement dans le domaine de la promotion de l'harmonie intercommunale et de la cohésion sociale. La pandémie de COVID-19 a forcé le PSF à constamment s'adapter ; un défi rendu encore plus difficile par la crise politique qui sévit à la suite d'un coup militaire le 1<sup>er</sup> février 2021. Une question principale se pose : dans les circonstances actuelles, quels objectifs réalistes peut-on fixer pour la promotion de l'harmonie intercommunale ? Le PSF étudie les dossiers des OSC dans le but d'évaluer leur intérêt continu et leurs besoins de soutien. Il gère des fonds en provenance du DFID au Royaume-Uni, du DFAT en Australie et de la SIDA en Suède. À l'heure actuelle, il finance plus de 30 projets bénéficiaires répartis sur la majorité des États et des régions du pays. Le PSF publie également

des séries de documents, pour la plupart sur le rôle de la société civile, des femmes, des jeunes et des dirigeants dans les processus de paix.

### **Activités principales**

Le PSF est un mécanisme de financement plutôt qu'une organisation chargée de l'action sur le terrain en matière de sensibilité aux conflits. Il épaulé toutefois un large éventail d'acteurs de la société civile dans la défense de l'espace civique au Myanmar, y compris à la suite du coup militaire actuel.

Le PSF a apporté son soutien à divers groupes et initiatives de la société civile, nationaux et infranationaux, en lien avec la cohésion sociale et la consolidation de la paix. Il reconnaît leurs contributions et leur potentiel. L'engagement à soutenir la société civile est l'un des piliers fondamentaux des programmes de développement et de consolidation de la paix de ses bailleurs.

Depuis 2015, le PSF dirige de plus en plus ses aides financières vers l'harmonie intercommunale et la cohésion sociale. Les programmes sont largement guidés par la demande, à petite échelle et adaptés aux besoins. À la fin de 2016, le PSF a créé sa « fenêtre sur le genre, la paix et la sécurité », un volet de financement visant à renforcer le rôle des femmes dans la cohésion sociale et à accompagner les organisations infranationales naissantes dans leur travail sur les questions de genre, de paix et de sécurité.

RAFT est un partenaire d'exécution du PSF dans le domaine de la sensibilité aux conflits, engagé pour guider tous les partenaires de la société civile du PSF dans ce domaine.

## **Respect, Accountability, Transparency And Fairness (RAFT), Myanmar**

### **Contexte et raison d'être**

RAFT, qui succède au programme de Collaborative Development Assistance (CDA) au Myanmar, a été invité à contribuer par les bailleurs à la suite de la crise de l'État de Rakhine et d'attaques perpétrées par des groupes locaux contre des organismes des Nations Unies considérés comme partisans du conflit. CDA avait pour mission de faire connaître des approches méthodologies comme le *Do no Harm* (agir sans nuire). Elle bénéficiait d'importantes subventions et n'était pas tributaire de sa capacité d'autofinancement. L'organisation s'est retirée du Myanmar en 2018 et le processus de transition qui a suivi a débouché sur la création de RAFT en tant qu'entité indépendante locale.

### **Activités principales**

Les activités de RAFT s'articulent en trois volets principaux : facilitation, formation et recherche-analyse. Ces activités sont entreprises à la demande des bailleurs ou acteurs nationaux au Myanmar. RAFT n'est pas guidé par les bailleurs et les conditions attachées aux activités sont négociables.

Dans le domaine de la facilitation et en réaction aux conséquences négatives des crises de l'État de Rakhine pour les musulmans, RAFT a mis en place un Groupe consultatif du personnel inter-organisations (IAAG) au sein duquel le personnel national peut s'exprimer librement, en toute sécurité et dans sa propre langue sur les contraintes rencontrées dans l'exercice de ses fonctions. RAFT cherche aussi à corriger de manière constructive les idées fausses sur les organismes des Nations Unies et les acteurs de l'aide actifs dans l'État de Rakhine, répandues parmi la population du Myanmar.

Les activités de formation de RAFT sont entreprises dans un esprit de collaboration avec chaque organisation. RAFT a conscience que chacune a sa propre identité et tient à adapter la sensibilité aux conflits à sa façon. Cette approche garantit l'adhésion des organisations locales et une appropriation renforcée des mesures prises. RAFT apprend aux organisations locales à effectuer elles-mêmes leur analyse de la sensibilité aux conflits. Le résultat est ainsi plus durable étant donné que les organisations locales commencent à réfléchir aux effets positifs et négatifs de leurs activités dans le contexte local (indicateurs d'interaction, en termes de sensibilité aux conflits).

RAFT effectue des travaux de recherche et analyse à la carte, à la demande des bailleurs. L'organisation a ainsi guidé la formulation des termes de référence de bailleurs. Elle fournit des recommandations très concrètes fondées sur des informations très spécifiques. RAFT ne doute pas de sa capacité à trouver suffisamment de niches pour poursuivre ses propres travaux d'analyse appliquée. L'utilisation de ce qu'elle produit est garantie du fait que les bailleurs sont intéressés et commandent des analyses particulières.

### **Effectif et structure**

RAFT est une organisation flexible et adaptative. Elle sert d'interface entre les bailleurs et organismes internationaux d'un côté et les agences et acteurs nationaux de l'autre. RAFT est située au Myanmar. Contrairement à CDA, elle doit subvenir elle-même à ses besoins en proposant des prestations payantes à des tiers. Elle fournit des services de conseil à divers clients, dans le cadre de contrats à court terme.

RAFT dispose d'un effectif d'environ 25 personnes et de deux bureaux : le siège de Yangon et une antenne dans l'État de Rakhine. L'équipe est constituée de quelques experts expatriés et d'un groupe de professionnels locaux. RAFT dispose en outre de chercheurs locaux dispersés dans divers États du Myanmar.

### **Financement et viabilité**

Pendant la phase de transition, RAFT a bénéficié de l'aide du PSF sous forme de financement et de soutien intermédiaires. L'organisation tire ses autres revenus de contrats à obligation de résultat. Les chiffres exacts ne sont pas encore disponibles, mais il est raisonnable d'estimer le budget annuel à 1 M USD ou 1,5 M USD par an.

La viabilité de RAFT dépend de sa capacité à fidéliser ses bailleurs pour des missions spécifiques et à fournir des services sur mesure aux ONGI. La complexité du Myanmar, c'est-à-dire sa composition multiethnique et sa dynamique de conflit intérieur, demande une connaissance et une analyse approfondies que RAFT semble à même de fournir.

## **D- Lebanon Conflict Sensitivity Forum (LCSF), Liban**

*Enhancing conflict sensitive project implementation (2018-2020)* (pour des projets plus sensibles aux conflits)

Agences d'exécution : House of Peace (HoP). En partenariat avec le Forum ZFD (Forum du Service civil pour la paix) Liban, HoP établit les besoins en sensibilité aux conflits.

### **Contexte et raison d'être**

L'objectif général est de faire que les organisations locales comprennent, favorisent et appliquent la sensibilité aux conflits dans leurs activités. Les organisations nationales et internationales actives au Liban sont nombreuses, mais très peu maîtrisent le concept de sensibilité aux conflits. Beaucoup d'entre elles n'ont pas conscience

des conséquences involontaires possibles de leur travail. Les organisations locales cherchent de plus en plus à développer leurs compétences et leurs connaissances en matière d'intégration de la sensibilité aux conflits dans leurs projets.

Le Forum connaît une évolution organique depuis sa création à l'initiative de l'organisation locale House of Peace. Un grand nombre de sujets sont abordés de manière ponctuelle, généralement à la suite d'événements importants dans le contexte local. Par exemple, le Forum a animé des débats entre ses membres au sujet de la « révolution » qui s'est concrétisée à la suite de l'imposition par le gouvernement d'une taxe sur WhatsApp, conjuguée avec la crise économique, l'inflation et le manque d'accès des civils à leurs propres comptes bancaires privés. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, il a élaboré une « liste de conseils pour la sensibilité aux conflits ». Le Forum a également mis au point une liste de conseils destinée aux nombreux volontaires spontanés venus prêter main-forte à la suite d'une explosion catastrophique dans un port, sans aucune connaissance des principes de l'aide humanitaire.

### **Activités principales**

L'activité principale est la formation à la sensibilité aux conflits pour différents échelons de praticiens. Le Forum propose une formation d'une journée sur les principes de la sensibilité aux conflits, dite de « niveau zéro » pour les volontaires, et des formations de premier et deuxième niveau destinées aux agents de l'aide humanitaire et au personnel des échelons supérieurs respectivement. Ces deux dernières formations sont de trois jours, en ligne, sur les principaux concepts et approches de la sensibilité aux conflits. Le Forum enseigne comment appliquer les principes de la sensibilité aux conflits dans la planification et la mise en œuvre des activités programmatiques. House of Peace a également été sollicitée par le PNUD pour l'aider à formuler des recommandations sur des sujets communs.

### **Effectif et structure du dispositif**

Le Forum n'est pas une entité établie en soi. Il s'agit d'une activité de l'organisation House of Peace, hébergée dans ses locaux. Deux agents de HoP sont consacrés aux questions de sensibilité aux conflits et aux activités du Forum. Celui-ci ne dispose pas d'un budget important et quelques lignes modestes du budget de HoP lui sont destinées.

### **Financement et viabilité**

Le Forum n'est pas encore institutionnalisé et encourage activement ses partenaires libanais à réfléchir au meilleur moyen d'établir une structure plus permanente. Il fait valoir qu'il devrait désormais avoir fait ses preuves et que ses partenaires 1) ont conscience de la valeur ajoutée que la sensibilité aux conflits leur apporte et 2) expriment le besoin d'avoir accès à certaines des prestations. House of Peace veut que le Forum demeure avant tout local afin d'éviter toute influence excessive d'un bailleur ou d'un acteur extérieur. À ce jour, les seules informations en provenance des membres du Forum sont une liste des visions auxquelles ces partenaires adhèrent.

La première étape de la réflexion du Forum sur son avenir consiste à déterminer la valeur ajoutée de la sensibilité aux conflits pour les organisations locales. Les membres prospectifs devraient indiquer ce qu'ils sont disposés à accepter en échange de prestations dans le domaine de la sensibilité aux conflits (frais d'adhésion, collaboration en nature, etc.).

## **E- Conflict Sensitive Assistance (CSA) Forum, Libye, depuis 2012 (sous la direction de la PCI)**

Initiateur : Gouvernement suisse et UE

Agence d'exécution : Peaceful Change Initiative (PCI)

### **Contexte et raison d'être**

Au début du conflit libyen, de nombreux acteurs sont venus fournir de l'aide dans le pays, sans toujours prendre en compte les retombées négatives possibles. Un certain nombre d'expatriés étaient très peu renseignés sur l'évolution du contexte libyen. La PCI voulait aider à améliorer le fonctionnement de la communauté de l'aide. Son action s'adressait principalement aux autres bailleurs de fonds, aux agences d'exécution internationales et à la famille onusienne, c'est-à-dire au secteur international de la paix et du développement.

La communauté internationale de l'aide s'est considérablement développée en cinq ans et le besoin de coordination, d'information, de formation et d'analyse appropriée existe toujours.

### **Activités principales**

La PCI fournit, sur son site Web, une analyse de la paix et du conflit au niveau national tenue à jour et destinée aux acteurs de l'assistance internationale. Elle organise et fait réaliser des ateliers et des activités de recherche qui développent les approches opérationnelles de la sensibilité aux conflits dans l'exécution de projets (développement de trousse à outils).

La PCI organise en outre des réunions bimensuelles du Conflict Sensitive Assistance Forum à Tunis, auxquelles les acteurs internationaux sont informés de l'évolution du contexte à partir d'une analyse actuelle du conflit en Libye. Entretemps, la communauté internationale a grandi et est passée d'une petite quarantaine de personnes à plusieurs milliers de travailleurs humanitaires dont la plupart relèvent d'organisations implantées hors de la Libye.

Un « forum de leadership » a été créé en 2016, dans le cadre duquel des ambassadeurs et chefs de missions d'organismes onusiens et d'ONGI discutent de sujets en rapport avec la sensibilité aux conflits. La PCI a pour rôle de présenter les sujets prioritaires, qui étaient alors abordés en toute sécurité. Le gouvernement suisse a fourni un capital d'amorçage, sans condition. Ce Forum a bien fonctionné jusqu'en 2019, mais il est devenu difficile de réunir les participants pendant la pandémie de COVID-19.

La PCI propose également un « service café » : les acteurs concernés s'adressent à la PCI à Tunis ou dans les communes (où la PCI mène une action traditionnelle de consolidation de la paix par le dialogue) pour parler en toute liberté et en toute sécurité des problèmes qu'ils rencontrent. La PCI tente ensuite de fournir des conseils adaptés.

### **Effectif et structure**

Le CESC est composé de trois personnes, dont deux sont basées à Tunis. L'une d'entre elles est engagée à mi-temps et une autre n'a été que récemment embauchée. Le travail consiste jusqu'à présent à convoquer et à organiser des réunions, et demande beaucoup de déplacements. La PCI pense qu'un effectif limité, mais dévoué à la tâche, conjugué avec un programme flexible d'activités, constitue le moyen le plus approprié de fonctionner



et d'assurer l'adoption et l'application progressives de la sensibilité aux conflits par les agences d'aide et les bailleurs. Le centre d'expertise ne dispose pas d'un siège fixe.

### **Financement et viabilité**

Le budget est de l'ordre de 200 000 EUR par an et le contrat court jusqu'en avril 2022. Le gouvernement suisse et l'UE sont les seuls bailleurs de fonds. La PCI a toute liberté de mettre en œuvre ses propres idées et sa vision, ce qu'elle a fait invariablement sans pression de la part des bailleurs. La plus grande partie du budget est consacrée aux salaires, aux déplacements, à la location de locaux et aux réunions, mais ces activités ont été réduites depuis l'apparition de la pandémie de COVID-19.

Compte tenu de la croissance exponentielle de la communauté internationale en Libye, le système des Nations Unies s'est positionné sur le devant de la scène en matière de sensibilité aux conflits et a tenté de plus ou moins monopoliser la coordination des activités et initiatives dans ce domaine. Il est possible que la PCI, qui a introduit la sensibilité aux conflits en Libye, soit évincée par les Nations Unies dans les quelques prochaines années.

En ce qui concerne la viabilité, il est envisageable que le Forum poursuive ses activités en Libye car, selon la PCI, de petits financements, destinés principalement aux salaires et à la logistique, sont la solution la plus efficace dans le domaine de la sensibilité aux conflits. Les grandes entités spécialisées en la matière demandent des fonds beaucoup plus importants et dépendent davantage des bailleurs. Elles ont dès lors tendance à être surveillées et contrôlées de plus près, alors que les activités de sensibilisation aux conflits devraient être exemptes de ce type d'influences extérieures.

## **F- Yemen Conflict Sensitivity Platform (YCSP), 2019-2021**

Initiateur, agence d'exécution et gestion : Search of Common Ground (SCG), Centre d'études de la paix et des conflits dans la région MOAN, basé à l'université Seton Hall (États-Unis).

### **Contexte et raison d'être :**

Depuis le début, la YCSP opère à niveaux :

1. Appui au renforcement des capacités destiné aux acteurs de l'aide, individuellement ou à un niveau supérieur,
2. Conseils et interaction au niveau stratégique, à visée de changement d'orientation de l'aide parmi les bailleurs.

L'idée de base était que les organismes d'aide au Yémen ne possédaient pas une intelligence suffisante du contexte du conflit, mais aussi qu'il ne fallait pas s'intéresser uniquement aux acteurs de l'aide humanitaire ; qu'un changement au niveau stratégique aurait davantage d'impact.

Au niveau programmatique, les conseils de la YCSP sont de nature technique. La Plateforme fournit des conseils gratuits et ponctuels en matière de sensibilité aux conflits pour l'examen, l'adaptation et la révision des programmes. Elle participe à des activités plus politiques au niveau sectoriel et au niveau stratégique supérieur (groupe de travail technique avec 18 ONGI et le groupe consultatif des bailleurs de fonds). À l'heure actuelle, la majorité des bailleurs financent l'aide au Yémen. Celle-ci est distribuée comme si un seul gouvernement légitime

était présent, alors que deux factions s'affrontent (les houthistes et le gouvernement reconnu par la communauté internationale).

### **Principaux domaines d'activité :**

La YCSP œuvre dans les domaines suivants :

- a) Analyse et recherche
- b) Dialogue : approche sectorielle du Groupe de travail technique avec des conseillers en conflit et des gestionnaires de programme d'ONGI ; Groupe consultatif de bailleurs : interaction à l'échelon supérieur, avec des chefs de mission et des ambassadeurs ; dialogue avec les acteurs des administrations régionales.
- c) Renforcement des capacités des organisations d'aide.

La YCSP vise à renforcer les capacités de sensibilité aux conflits des organismes d'aide, à encourager l'adoption d'un plan sectoriel d'alignement de la distribution de l'aide, à influencer et conseiller les bailleurs et les responsables des affaires étrangères sur les stratégies d'aide pour le Yémen.

### **Effectif et structure de la Plateforme**

La Plateforme est hébergée et gérée par l'ONG Search for Common Ground. Elle possède néanmoins un logo et un site Web distincts et se présente comme une entité indépendante. Son effectif est constitué de huit personnes : deux chercheurs, deux agents de renforcement des capacités, deux membres de l'équipe de dialogue et deux conseillers. La plupart sont à l'extérieur du Yémen et collaborent en ligne.

### **Financement et viabilité**

Le dispositif touche à la fin de sa phase pilote de deux ans, dotée d'un financement du FCDO de 2 M GBP. La relation avec le bailleur de fonds a pris une tournure problématique durant la mise en œuvre. Selon le FCDO, la Plateforme n'est pas parvenue à un niveau de performance satisfaisant dans divers volets de travail convenus. Après un examen externe et un long parcours pour essayer de convaincre la Plateforme de changer d'approche et d'améliorer la communication et les rapports, le bailleur a mis fin au financement prématurément le 16 mai 2021. Le principal problème était le manque ressenti de réactivité aux critiques de l'extérieur, concernant notamment l'adéquation des rapports, de la gestion et des capacités de suivi-évaluation.

Pendant la première phase du programme, venue à terme en mai 2021, la YCSP n'était pas en contact direct avec les organisations locales. Elle s'est concentrée sur le COVID-19 et sur la communauté/structure de l'aide au Yémen. Le COVID-19 a donné un point de départ au projet, mais la YCSP est malheureusement devenue de plus en plus associée à la pandémie et de moins en moins à la sensibilité aux conflits.

La phase intermédiaire devait courir jusqu'en août 2021, date prévue pour le démarrage de la deuxième phase du programme, sous réserve de financement. Search for Common Ground et l'université Seton Hall recherchent des fonds supplémentaires auprès d'autres bailleurs pour poursuivre la YCSP.

La deuxième phase devait être axée sur le contact direct avec les organisations locales, mais aussi poursuivre et élargir ses activités de surveillance du contexte. Au Yémen, celui-ci est fortement dominé par l'aide humanitaire. Par conséquent, les possibilités de changement profond par l'application des principes de la sensibilité aux conflits sont plus limitées que si la gamme complète des acteurs de l'aide humanitaire et du développement était présente.

## Annexe B : Liste des entretiens

Nom du centre/ programme	Nom de la personne	Nom de l'org.	Type	
Conflict Sensitivity Research Facility (Sud-Soudan)	Audrey Bottjen	CSRF	Agence d'exécution	
	Leslye Rost van Tonningen	CSRF	Agence d'exécution	
	Roland Dittli	Swiss Peace	Agence d'exécution/ONG partenaire	
	Tim Midgley	Saferworld	Agence d'exécution/ONG partenaire	
	Joseph ObalePalato	DFID	Baillieur	*
	Joanna Burton	FCDO	Baillieur	*
	Anita Ernstofer	Consultante	Expert	
	Joanna Holliger	Gouvernement suisse	Baillieur	*
	Christian Scherer	Gouvernement suisse	Baillieur	*
Yemen Conflict Sensitivity Platform	Shoqi Al-Makhtary	Yemen Conflict Sensitivity Platform	Agence d'exécution	
	David Wood	Université Seton Hall	Agence d'exécution/initiateur	
	Hussein Ibrahim	Université Seton Hall	Agence d'exécution	
	Hannah Woodley	FCDO	Baillieur	*
	Victoria Brereton	FCDO	Baillieur	*
CSA Forum Libya	Tim Molesworth	PCI	Agence d'exécution	
CS Facility (Soudan, Khartoum)	Dorette Besser	CSF Soudan	Agence d'exécution	
Lebanon Conflict Sensitivity Forum	Elias Sadkni	House of Peace	Agence d'exécution	
	Layal Assad	Alert	Expert	
CESC du Myanmar RAFT-LIS	Patrick Sweeting	RAFT Myanmar	Agence d'exécution	*
	Rory Mc Laughlin	RAFT Myanmar	Agence d'exécution	*
	Kim Sibulan	RAFT Rakhine	Agence d'exécution	*
	Dim Sian Nem	FCDO	Baillieur	
	Shona Kirkwood	Local Insight Services	Agence d'exécution	
Népal	Sudip Pokharel	PCU	Agence d'exécution	
	Rabina Shrestha	Alert Nepal	Expert	
Général/Experts	Cornelia Puerschel	PCI	Expert	
	Heloise Heyer	PeaceNexus	Expert	
	Alessandro Totoro	Alert	Expert	
	Jana Naujoks	Alert	Expert	
	NkasiWodu	Alert	Expert	
	Summer Brown	Alert	Expert	
	Isioma Kemakolam	Alert	Expert	
	Hesta Groenewald	PeaceNexus	Expert	

Nom du centre/ programme	Nom de la personne	Nom de l'org.	Type	
Communauté de l'aide de la RDC	Chris White	USAID	Bailleur	
	Mona Luisa Niebuhr	Banque mondiale	Bailleur	
	Jean-François Dubuisson	ONU-SSU	Bailleur	
	Emily Vonck	Mercy Corps	ONG	
	Alexander Otto	GIZ	Bailleur	*
	Benjamin Scheffzik	GIZ	Bailleur	*
	Sven Richters	GIZ	Bailleur	*
	Sarah Weber	GiZ	Bailleur	*
	Kerstin Karlström	SIDA	Bailleur	
	Jan van Renselaar	Ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas	Bailleur	
	Abubacar Guindo	PAM	Bailleur/agence d'exécution	*
	Bautista Logioco	PAM	Bailleur/agence d'exécution	*
	Rebecca Richards	PAM	Bailleur/agence d'exécution	*
	George Steijger	PAM	Bailleur/agence d'exécution	*
	Peter Musoko	PAM	Bailleur/agence d'exécution	*
	Innocent Nsengimana	APDIK	ONG locale	
	Deo Buuma	APC	ONG locale	
	Sophie Aloe	FCP-ONU	Bailleur	
Flavie Bertouille	LPI	ONG		

\* Entretiens combinés

## Annexe C :

# Autres types de structures/ initiatives concernant la sensibilité aux conflits

## Local Insights Service (Myanmar)

Le Local Insights Service a été créé par la cellule Governance, Peace and Society (gouvernance, paix et société) du FCDO et fonctionne depuis deux ans et demi. Le FCDO est l'unique bailleur. Le financement arrivera à terme en mars 2022, date à laquelle la situation sera revue. La première année a livré peu de résultats, mais la dynamique a changé avec l'arrivée de Vanessa Johanson à la direction des opérations en janvier 2020. Le LIS a dû commencer par s'adapter à la pandémie de COVID-19. En février 2021, le coup militaire a de nouveau changé la donne. En conséquence, le LIS est actuellement une entité de collecte d'informations et d'analyse qui relève uniquement de son bailleur de fonds. Il n'est pas en contact avec le secteur de l'aide ou la communauté des bailleurs au sens large ; il ne s'attache pas non plus à propager activement les principes de la sensibilité aux conflits ni à assister les acteurs de l'aide et les bailleurs dans ce domaine.

Dans la période entre juillet 2020 et février 2021, le LIS a pu devenir opérationnel et travailler avec une équipe solide d'experts locaux dans les États ethniques à l'est du Myanmar (Kachin, Shan, Kayin, Kayah et Mon). Il a réalisé une série de rapports locaux (*township reports*) contenant des analyses locales très précises des acteurs du conflit, des détenteurs de pouvoir et de la dynamique du conflit. Ces rapports constituent une pièce maîtresse potentielle pour les organismes intervenants tenant à appliquer un prisme de la sensibilité aux conflits ou du *Do No Harm*.

Après le coup d'État, le LIS a réalisé des rapports de situation à partir du maximum de renseignements qu'il lui était possible d'obtenir compte tenu des circonstances. La conduite d'entretiens étant très risquée, la majorité ont eu lieu en ligne. La plupart des réseaux sources d'informations ont été perturbés par le coup d'État, qui a profondément touché toute la communauté de l'aide, y compris les chercheurs du LIS sur le terrain. À l'exception d'un individu, tous les chercheurs locaux sont partis ailleurs pour des raisons de sécurité.

Les programmes en cours au Myanmar se sont quasiment tous arrêtés ou ont été réduits. Les chances de mise en œuvre étant minimales, les bailleurs ont suspendu une grande partie des financements. La majeure partie du travail en cours est purement humanitaire, et même l'humanitaire ne fonctionne pas correctement à cause de la méfiance vis-à-vis de l'armée. Les rapports de situation sont désormais les principaux produits, mais ils sont évidemment de valeur temporaire uniquement.

L'utilisation des informations par les bailleurs est un problème en raison de la multitude d'organismes d'analyse et de la grande quantité de renseignements recueillis et distribués au Myanmar. La quantité de données est telle qu'elles sont difficiles à traiter. Les produits du LIS sont très bien utilisés par la cellule « mère » au sein du FCDO. Il s'efforce de les adapter au mieux. Le LIS prépare en outre des rapports thématiques et a demandé la réalisation

d'une étude sur l'éducation par un consultant extérieur. Des connaissances thématiques supplémentaires sont nécessaires pour faire le pont entre la recherche sur le conflit et les questions thématiques.

Il est très difficile d'adopter des modes de travail sensibles aux conflits au Myanmar. Le concept est toutefois adopté à un certain degré parmi la communauté des bailleurs – notamment par le FCDO et la Banque mondiale – et, bien entendu, la majorité des ONGI ont investi dans la sensibilité aux conflits de leurs programmes. Le secteur de l'aide a cependant encore beaucoup de chemin à parcourir en matière de sensibilité aux conflits au Myanmar.

## Project Coordination Unit, Népal

Au départ, PCU signifiait « Provincial Coherence Unit » (Unité pour la cohérence provinciale), une désignation politiquement sensible qui n'a pas été acceptée par les pouvoirs publics. La PCU a pour mission de favoriser la coordination des programmes financés par le FCDO dans trois provinces nouvellement établies : la « Province 2 » (elle n'a pas encore de nom officiel), la « Province 5 » (Lumbini) et la « Province 6 » (Karnali). Les provinces 2 et 6 sont les secteurs les plus pauvres du Népal, tandis que la province 5 a un potentiel de croissance économique. La PCU fournit une assistance technique aux administrations des nouvelles provinces.

### Histoire de la PCU et de ses prédécesseurs :

Aux alentours de 2006, le périmètre opérationnel des organisations internationales d'aide au développement et d'aide humanitaire au Népal est extrêmement restreint. C'est pourquoi des principes de conduite (*Basic Operating Guidelines* – BOG) sont élaborés pour veiller à la sécurité des ONGI et des ONG. Ces principes précisent qu'il faut s'abstenir de faire des dons à des groupes dans les zones de conflit. Le mouvement maoïste est alors très actif. La neutralité est d'une extrême importance pour les acteurs du développement extérieurs au pays. L'UNOPS est, et continue d'être, responsable de l'élaboration des principes de conduite. Les principes du *Do No Harm* sont aussi appliqués au Népal.

Aux alentours de 2010, le bureau de gestion des risques (Risk Management Office – RMO) est mis en place, financé par le DFID et la GiZ, compte tenu du grand nombre de questions potentiellement conflictuelles sur le terrain et du risque de déclenchement d'affrontements violents. Le RMO cesse en 2018 et la PCU lui succède.

### À propos de la PCU

La PCU n'a ni mandat de prestation de services ni livrables à réaliser. Elle sert de cellule de conseil, d'analyse et de formation et son personnel est composé d'agents de l'ambassade. Ses principales activités sont les suivantes :

- 1) Elle fournit à l'ambassade des analyses critiques et éclairées bihebdomadaires sur les trois provinces considérées. Ces informations sont transmises à l'ambassade du Royaume-Uni, mais aussi à l'ambassade de Suisse dans une certaine mesure, car la Suisse participe au financement de la PCU. La PCU prépare des exposés semestriels sur l'évolution de la situation dans les provinces 2, 5 et 6.
- 2) Elle favorise la coordination entre les partenaires d'exécution du Royaume-Uni et sert de liaison entre les agences d'exécution britanniques et les autorités des trois provinces. Elle crée une analyse des parties prenantes par province, puis surveille les trajectoires de mise en œuvre (qui fait quoi, où et comment).
- 3) Le Risk Management Office fournit des rapports de situation et suit une orientation de plus en plus politique.

- 4) La PCU dispense plusieurs formations aux agences d'exécution de programmes britanniques et à ses partenaires en aval, dont des formations sur la sécurité et l'efficacité dans l'aide au développement et sur la sécurité personnelle au travail (formation axée sur les risques réputationnels traitant du harcèlement sexuel au travail).
- 5) La PCU s'occupe de sujets particuliers (élections, etc.) de manière ponctuelle.

### **Structure de gouvernance**

La PCU est semi-indépendante au sens où les gestionnaires de programme peuvent décider des analyses qu'elle conduira et des questions qui seront abordées. Un certain degré d'adhésion de la part des chefs d'équipe est cependant nécessaire.

La PCU joue un rôle de cabinet de conseil interne pour l'ambassade du Royaume-Uni et contribue à la mise en œuvre des programmes au nom de cette dernière. Elle a été sollicitée pour guider l'UNOPS, en contrat de sous-traitance avec le FCDO, en matière d'orientation des programmes et de stratégies de mise en œuvre. La PCU n'est pas en contact avec d'autres acteurs extérieurs.

Le budget de la PCU est d'environ 2,4 M GBP pour une période de trois ans, qui devait s'achever en septembre 2021. Pensant qu'elle ressentira probablement les répercussions des coupes budgétaires, la PCU est en quête d'une stratégie pour assurer son avenir, l'idée étant que d'autres bailleurs, comme la Suisse, pourraient intervenir et bénéficier des prestations de conseil, d'analyse et de formation avantageuses de la PCU. L'unité pourrait, *in fine*, devenir un centre d'information et d'analyse pour une plus large gamme d'acteurs.

La PCU, initialement axée sur les agences d'exécution du Royaume-Uni et les questions de sécurité pour les acteurs du développement (notre « propre » espace et notre sécurité), est devenue une unité d'évaluation des risques qui fournit des informations sur la dynamique du conflit au Népal sous un angle plus large. Elle mène une gamme d'activités et fournit analyses et soutien pour une zone géographique définie (les provinces 2, 5 et 6).

### **À propos de la sensibilité aux conflits au Népal**

La communauté internationale dans le pays a généralement le sentiment que les principaux conflits ont pris fin et que le pays entre dans une phase de reconstruction post-conflit, post-monarchie et post-pandémie. « Lorsque l'on parle de sensibilité aux conflits, de nombreux bailleurs se montrent incrédules. Quelle en serait l'utilité puisque les conflits ont pris fin ? »<sup>7</sup>.

La PCU est d'avis que la fédéralisation et le processus de déconcentration des pouvoirs en cours (y compris la décentralisation des structures de gouvernance et des possibilités économiques) actuellement au cœur des préoccupations, bien que difficiles et complexes, doivent avoir le soutien de la communauté des bailleurs tout entière comme seuls moyens de mettre un terme à l'histoire de conflits au Népal. « Nous ne pouvons pas nous permettre un échec du fédéralisme<sup>8</sup>. » Les dernières crises politiques au Népal – la crise constitutionnelle de 2007 et celle déclenchée par la promulgation de la constitution en 2015 – témoignent de la fragilité de la paix et de la stabilité dans le pays. Si la question de la déconcentration des pouvoirs est mal gérée, il est probable que de nouveaux conflits éclateront. En 2015, une province frontalière de l'Inde a bloqué toute circulation commerciale pendant un mois en opposition à la nouvelle constitution, avec l'appui de l'Inde. C'est pourquoi la sensibilité aux conflits est nécessaire, mais elle doit être adaptée aux besoins du processus de transformation en cours au Népal. Dans l'intervalle, il faut parvenir à convaincre la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement et autres bailleurs institutionnels que le fédéralisme est la seule solution.

## West African Conflict Sensitivity Network (WACSN)

**Origine/initiateur :** l'instabilité au Sahel pose un énorme problème aux agences. Aucune agence/ONG ne peut seule saisir pleinement la dynamique d'un conflit dans lequel djihadisme, changement climatique, désertification et mauvaise gouvernance publique influent sur l'aide humanitaire, y compris sur les acteurs de la paix et du développement. Pour cette raison, PeaceNexus, Islamic Relief, World Vision et Oxfam, présentes dans la région, ont décidé de se réunir régulièrement pour parler de sensibilité aux conflits dans le contexte de leurs programmes dans le cadre du WACNS, lequel est relié au Global Conflict Sensitivity Community Hub.

**Objectif :** échanger des idées et des informations sur des sujets concrets liés à la sensibilité aux conflits pour guider les programmes les uns des autres.

**Impact :** le partage d'informations débouche sur une sorte d'analyse commune des problèmes et de leurs incidences sur certains types de programmes (éleveurs, chômage des jeunes, etc.). L'aspect pratique est très apprécié.

**Structure/effectif :** structure organique (pas de structure physique). Les participants se réunissent de manière ponctuelle. PeaceNexus fournit du temps de personnel pour envoyer les invitations et préparer les événements. Le réseau constitue ainsi une « structure » très légère visant à favoriser l'échange de connaissances. Il a été essentiel de démarrer lentement et à petite échelle, de manière légère et organique, et de ne pas avoir un programme trop ambitieux.

**Enseignements retenus :** la plateforme répond au besoin énorme d'échange d'informations des quatre ONGI, sur les grands sujets liés à la sensibilité aux conflits, mais aussi sur les questions de paix et de conflit en général. Il ne s'agit pas de « formation » sur les aspects génériques ou théoriques de la sensibilité aux conflits. La plateforme aide ses membres à décrypter le contexte et à tirer les enseignements des expériences de chacune. Certaines personnes interrogées mentionnent également qu'il ne faut ni trop insister sur la coordination ni fixer des objectifs primordiaux. L'harmonisation n'est pas le but principal, même si les quatre ONGI abordent des sujets programmatiques pour éviter les chevauchements d'activités.



## Notes

---

- 1 CSRF, April 2021, Learning Note: Lessons from CSRF's support to conflict sensitivity analysis.
- 2 Un CESC est également en cours de création en Afghanistan. Il n'a pas été ajouté à liste des centres examinés par cette étude pour les raisons suivantes : 1) l'étude avait déjà commencé lorsque l'équipe de recherche a découvert l'existence de ce centre ; 2) le centre n'existe que depuis très peu de temps.
- 3 Aucune information n'ayant été fournie sur le budget du centre RAFT, ce montant est une estimation au bas mot du chiffre d'affaires annuel.
- 4 Le centre d'expertise du Soudan a reçu un financement du FCDO pour un pilote d'un an et recherche de nouveaux bailleurs.
- 5 CSRF, April 2021, Learning Note: Lessons from CSRF's support to conflict sensitivity analysis.
- 6 La NIS œuvre au service de la cohésion sociale et du processus de paix aux niveaux local, régional et national à travers trois plateformes de financement distinctes : le Paung Sie Facility (PSF), le Joint Peace Fund (JPF) et le projet Women's Voice and Leadership (WVL).
- 7 Entretien avec le Responsable en chef de la PCU le 6 juillet 2021.
- 8 Ibid, entretien avec le Responsable en chef de la PCU au Népal le 6 juillet 2021



**International Alert**

346 Clapham Road, London, SW9 9AP, United Kingdom

**Tel** +44 (0)20 7627 6800 **Fax** +44 (0)20 7627 6900

[info@international-alert.org](mailto:info@international-alert.org)

[www.international-alert.org](http://www.international-alert.org)

Registered charity no. 327553

