

**Leçons à tirer des  
mécanismes de résilience  
et de solidarité face  
aux restrictions de  
l'espace civique**



# Introduction - À propos du Guide de la solidarité (Solidarity Playbook)

Le Guide de la solidarité (Solidarity Playbook) est un recueil d'études de cas et de bonnes pratiques, conçu par le Réseau d'Action de Solidarité (Solidarity Action Network, SANE), sur la façon dont les organisations internationales de la société civile (OISC) et les coalitions ont développé des mécanismes de résilience et de solidarité face aux restrictions de l'espace civique et à l'évolution des conditions de fonctionnement pour la société civile.

En rassemblant ces études de cas, notre objectif était d'identifier les nouvelles façons dont la société civile abordait la question d'une manière plus stratégique, ce sujet ayant pris de l'ampleur depuis qu'il a été identifié pour la première fois comme une tendance. Ce document présente les principales leçons et enseignements tirés de 18 études de cas, qui ont été compilées entre septembre 2019 et février 2021.

Nous avons pris en compte à la fois les réponses organisationnelles individuelles des OISC et celles impliquant des coalitions, que ce soit au niveau national ou international. Les OISC sont souvent impliquées dans ces coalitions, que ce soit directement ou indirectement. Les études de cas couvrent un large éventail de contextes et viennent de différentes parties du monde, de ceux où la fermeture de l'espace est caractérisée par une répression plus évidente et violente, à des contextes où les restrictions et les mesures sont de nature plus subtile et technique. Dans tous les contextes, la solidarité apparaît comme un thème et un besoin communs à tous les niveaux de la société civile, se manifestant de différentes manières.

Il est important de noter que les problèmes liés à l'espace civique évoluent, d'autant plus que la pandémie actuelle de COVID-19 a changé la nature du fonctionnement de nombreux groupes de la société civile. Les leçons tirées du Guide de la solidarité seront des outils essentiels dans l'armement des OISC, des OSC, des coalitions et des donateurs qui veulent s'assurer que la société civile peut continuer à soutenir les communautés partout dans le monde dans toutes les réponses à la pandémie, mais aussi bien au-delà.

## Définitions

Selon Civic Space Watch, « **l'espace civique** » est « l'environnement politique, législatif, social et économique qui permet aux citoyens de se rassembler, de partager leurs intérêts et leurs préoccupations, et d'agir individuellement et collectivement pour influencer et façonner l'élaboration des politiques ». La présence d'un espace civique ouvert et dynamique garantit que les organes directeurs tiennent compte des intérêts, des besoins et des préoccupations des citoyens et de la société dans son ensemble. Si cet espace existe pour l'engagement de la société civile, il y a plus de chances que tous les droits de tous soient protégés. Cependant, s'il y a **fermeture de l'espace pour la société civile**, des menaces et des représailles contre les acteurs de la société civile, c'est un signe d'alerte précoce d'instabilité, dans la mesure où les personnes au pouvoir tentent d'éviter d'être responsabilisées. Dans le Guide de la solidarité, nous utilisons les termes « **rétrécissement de l'espace pour la société civile** » ou « **fermeture de l'espace pour la société civile** » pour désigner les cas où la capacité de la société civile à fonctionner librement et équitablement a été restreinte. Nous nous référons également aux « **menaces pour l'espace civique** » ou à la « **fermeture de l'espace civique** » pour parler du contexte plus large d'une société où les libertés d'expression, d'association et de réunion ont été restreintes pour certains groupes ou de manière aveugle. Nous faisons également référence à « **l'environnement propice à la société civile** » en référence aux normes, règles et environnements narratifs dans lesquels fonctionne la société civile.

Civic Space Watch : [Qu'est-ce que l'espace civique ?](#)

# À quoi ressemble la solidarité pour l'espace civique ?

La solidarité en action signifie créer une cause commune parmi différents groupes, que l'on pourrait qualifier de « liens qui unissent » : c'est-à-dire que toute forme de solidarité repose sur des valeurs et des objectifs partagés, quelle que soit la manière dont elle se manifeste dans la pratique. Dans la société civile, les organisations et les individus peuvent tous avoir leurs propres objectifs et buts sociaux. Il peut donc être difficile de trouver des valeurs et des objectifs communs. L'espace civique, cependant, est un sujet qui **recoupe différents domaines ou expressions de l'attention de la société civile** : humanitaire, développement, environnement, militantisme féministe, espaces numériques ou droits de l'homme. Cela présente des opportunités de travailler en solidarité de multiples façons et avec de multiples acteurs, à travers des problèmes et des organisations, et de trouver un terrain d'entente. En résumé, la solidarité en action repose toujours sur la recherche de ce point commun où la collaboration ou la coopération peut être renforcée et améliorée.

Le Guide de la solidarité a mis en évidence deux dimensions de la solidarité à prendre en compte pour établir une cause commune :

- 1) La première consiste à identifier les **niveaux de solidarité**, soit « **QUI et OÙ** ».
  - Quelles sont les **relations** que l'on forme pour créer de la solidarité ?
  - Cela peut-il **recouper les problèmes** et les organisations ?
  - Quel est le rôle des différents acteurs de la société civile qui travaillent dans **différentes zones géographiques**, en particulier pour les OISC ?
- 2) La seconde consiste à identifier les **modes de solidarité**, soit « **COMMENT** ». Cela découle naturellement de la première dimension.
  - Quelles sont les différentes manières dont les organisations travaillent pour créer de la solidarité dans un contexte d'espace civique ?
  - Comment les acteurs internationaux travaillent-ils avec les acteurs locaux ?
  - De quoi les acteurs locaux ont-ils besoin de la part des acteurs internationaux ?

Ces deux dimensions sont abordées de manière plus détaillée à la page suivante.



## 1) Niveaux de solidarité : Solidarité avec qui et où ?

Nous savons que la solidarité implique le partage de valeurs, mais elle implique également de nouer des relations avec des individus et des organisations ayant des façons de travailler différentes ou des besoins différents. Cela dépendra des déclencheurs spécifiques qui rassemblent les groupes – qu'il s'agisse d'une attaque directe contre une organisation ou d'un rétrécissement progressif de l'environnement opérationnel de la société civile, ou d'une relation de longue date qui doit être approfondie ou transformée.

Dans cet esprit, nous avons trouvé quatre grandes dimensions impliquées dans le « avec qui et où » les différentes organisations travaillaient en solidarité. Ces dimensions démontrent les différents niveaux au sein desquels la solidarité se manifeste dans la pratique.

Les facteurs à prendre en compte lors de la détermination de « qui » et « où » peuvent inclure :

- Analyse minutieuse du contexte politique et de l'environnement.
  - Évaluation des besoins des différents acteurs en collaboration avec eux.
  - Depuis combien de temps une relation avec un partenaire existe et quel est le niveau de confiance, ou s'il est nécessaire d'établir de nouvelles relations.
  - Légitimité de l'organisation (légale ou perçue) offrant de la solidarité.
- **Solidarité avec la société civile locale**  
La solidarité peut être avec des **groupes formels ou informels** qui sont souvent au premier plan des attaques directes. Il peut s'agir de mouvements sociaux, par exemple, ou de militants travaillant sur des questions spécifiques et ayant besoin de soutien.

- **Solidarité intra-organisationnelle**

Les OISC peuvent être de grandes familles d'organisations ayant chacune des priorités différentes, toutes avec plusieurs départements. Plusieurs études de cas montrent l'importance de la solidarité **entre les différents éléments d'une famille d'OISC** et au sein de l'organisation elle-même, par exemple entre le secrétariat international et les bureaux nationaux.

- **Solidarité intersectionnelle**

L'espace civique, peut-être plus que tout autre sujet, nécessite une convergence de la société civile sur un éventail de questions, par exemple l'action humanitaire avec les droits de l'homme. La solidarité intersectionnelle passe donc naturellement par un travail de coalition. Même si elle peut être trouvée au niveau mondial ou local, nous avons constaté que la solidarité intersectionnelle était plus courante au niveau national ou infranational.

- **Solidarité internationale**

La solidarité internationale **relie le national à l'international**. Il peut s'agir de relier des partenaires locaux à des mécanismes internationaux, comme au niveau des Nations Unies, ou de rassembler différents partenaires nationaux sur un même problème, comme la lutte contre le terrorisme ou les coupures d'Internet.

Il est important de tenir compte du fait que la solidarité peut être nécessaire à **plusieurs niveaux**. La solidarité au niveau international, par exemple, peut aider à sensibiliser le monde aux problèmes liés à l'espace civique pour ceux qui sont au niveau national ; ou renforcer la collaboration au-delà des frontières, tandis que la solidarité avec les partenaires locaux pourrait impliquer de soutenir en même temps des mesures de protection. Une approche à plusieurs niveaux de la solidarité peut agir comme un mouvement de « tenailles », créant une pression et un soutien à des moments différents.

### SOLIDARITÉ DE L'ESPACE CIVIQUE: Solidarité avec qui ?



## 2) Modes de solidarité : Comment la solidarité se manifeste-t-elle dans la pratique ?

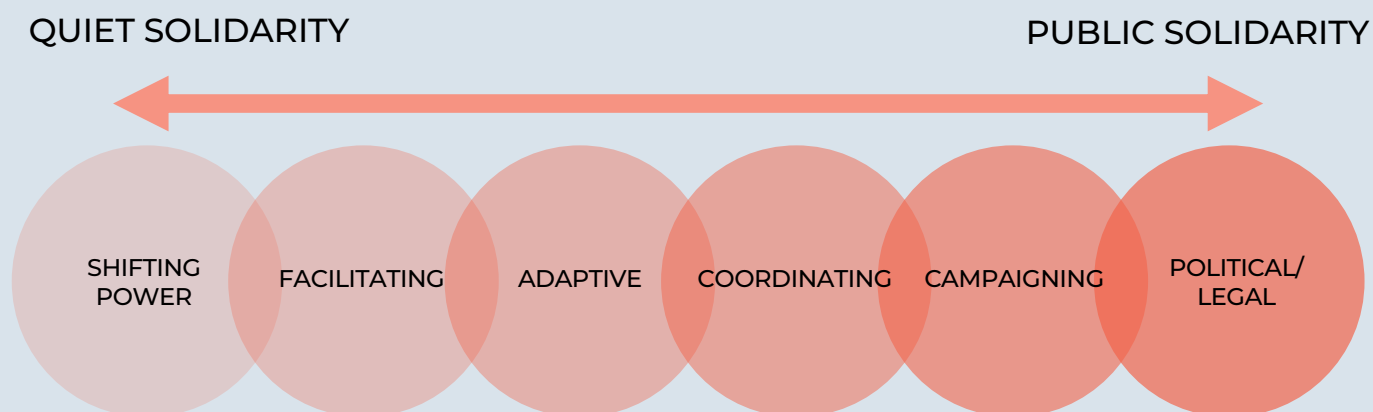
Il existe de nombreuses façons différentes dont les organisations œuvrent pour démontrer la solidarité de la société civile sur l'espace civique et l'environnement propice à la société civile. Les outils et les ressources dont disposent les OISC, en particulier, peuvent être utilisés de multiples façons, et cela dépend en grande partie du contexte de l'espace civique en question : l'environnement est-il plus réprimé et représente-t-il un risque plus élevé pour les individus et les organisations ? Quel niveau de risque une organisation est-elle prête à prendre ?

On a souvent émis l'hypothèse que la « solidarité » nécessite de parler publiquement de la fermeture de l'espace. Cependant, nous avons trouvé de nombreuses manières de travailler dans la solidarité qui n'étaient pas tournées vers le public, mais qui étaient néanmoins efficaces. Cela était particulièrement pertinent pour les OISC qui sont souvent confrontées à des décisions difficiles de quitter des pays où leur travail est en danger et/ou où un gouvernement cherche à les faire fermer. L'une des principales leçons que nous avons apprises est que même dans ces circonstances, il existe encore des possibilités de faire preuve de solidarité avec la société civile locale, voire de la renforcer et de la soutenir plus efficacement à long terme.

En général, (mais pas exclusivement) la solidarité discrète a été adoptée dans des environnements plus fermés et plus restreints (et plus risqués). La solidarité publique a été trouvée là où les contextes n'étaient pas aussi fermés, mais se rétrécissaient, au niveau national, ou au niveau international lorsque plusieurs organisations se réunissaient pour partager les risques, comme des campagnes et des coalitions mondiales.

- 1) La solidarité **qui transfère le pouvoir** prend de nombreuses formes. Lors de notre examen, nous avons constaté que la fermeture de l'espace civique pouvait servir de catalyseur pour établir de nouvelles relations et de nouvelles façons de travailler avec les partenaires, afin qu'ils aient plus de contrôle sur la prise de décision et les ressources. En tant que mode de solidarité, cela a permis à l'organisation locale de déterminer comment et quand elle travaillerait, et de disposer des ressources adéquates pour continuer à fonctionner, même dans un environnement d'espace civique très fermé et politisé. Dans ces cas, les organisations devaient s'attaquer aux systèmes internes et/ou négocier avec les donateurs afin de faire face au risque perçu. Elles ont également dû négocier avec les acteurs locaux pour déterminer l'élément moteur par rapport à ce qu'elles voulaient ou ce dont elles avaient besoin de la part des OISC. [Plan International](#) a adopté une stratégie de « transfert de pouvoir » avec des organisations dirigées par des jeunes en Amérique latine et a constaté qu'elle permettait des discussions sur un changement culturel plus large au sein de l'organisation plus généralement.

## SOLIDARITÉ DE L'ESPACE CIVIQUE: Comment?



- 2) Les modes de solidarité **facilitateurs** sont ceux qui fournissent des outils aux partenaires sur le terrain. Cela pourrait également impliquer de faciliter l'accès aux décideurs internationaux, par exemple par le biais des processus des Nations Unies. Cela nécessiterait une évaluation des besoins et des capacités des groupes locaux et la mise à disposition de ressources directes (souvent non financières) à apporter, qui pourraient inclure des formations ou des lieux de rencontre. Cela peut également impliquer la protection des militants et des organisations. [Helvetas](#) en a donné un exemple à travers son travail de renforcement des capacités pour impliquer les groupes à risque dans un pays particulier dans les processus des droits de l'homme des Nations Unies et leur en faciliter l'accès, en les connectant à CIVICUS et en offrant des espaces sûrs aux militants locaux pour qu'ils puissent se réunir et élaborer des stratégies. Ce mode de solidarité nécessite une capacité de facilitation et de rassemblement sur le terrain, et des niveaux élevés de confiance entre les acteurs.
- 3) Les modes de solidarité **adaptatifs** ont généralement été adoptés sur une base intra-organisationnelle. Par exemple, cela pourrait consister en un Secrétariat ou une fédération qui adapte les attentes, les exigences, les flux de ressources ou l'engagement afin de faire preuve de solidarité envers un bureau national, de garantir la poursuite du travail et de contribuer à maintenir vivantes certaines dimensions de l'espace civique dans ce contexte. Cela peut également impliquer de modifier les stratégies organisationnelles et d'adopter de nouvelles procédures et approches de gestion des risques. L'adaptation a été une stratégie adoptée par les OISC dans nos études de cas, notamment [Transparency International au Cambodge](#) et [Action Aid en Ouganda](#), ce dernier en conséquence d'une attaque directe contre l'organisation.
- 4) Les modes de solidarité **coordinateurs** peuvent voir une OISC agir d'une manière qui pourrait accueillir ou créer une coalition, ou soutenir un groupe d'OSC nationales ou infranationales. Cela peut impliquer une plus grande prise de risque de la part d'une organisation, ou d'apporter plus de ressources, mais peut également impliquer une stratégie de partage des risques entre plusieurs organisations. [VSO en Éthiopie](#), par exemple, a accueilli un secrétariat pour une coalition nationale pour la société civile, pour aider à soutenir collectivement l'expansion de l'espace civique. Cela impliquait la fourniture de ressources du secrétariat international et un niveau plus élevé de prise de risque pour le bureau national en Éthiopie.
- 5) **Faire campagne** en solidarité implique la création d'une campagne conjointe entre les organisations sur l'espace civique. Nous avons identifié plusieurs campagnes qui réunissaient plusieurs groupes au niveau national et international. Dans certains cas, ils étaient hébergés et créés par une OISC, tandis que dans d'autres cas, les OISC faisaient partie de ces coalitions ou agissaient en tant qu'alliées. Bien évidemment les tactiques de campagne différaient, allant du travail sur le changement de discours des OSC dans la sphère publique, comme l'a fait [la campagne « It Works » en Pologne](#), où elles ont mis le précieux travail des OSC en évidence à travers les médias et en faisant campagne ; ou [la « campagne #KeepItOn »](#) qui unit des groupes du monde entier pour protéger l'accès aux espaces numériques lorsque les gouvernements cherchent à les fermer.

6) La **solidarité politique/juridique** implique des défis directs à un gouvernement par des moyens juridiques ou politiques. Certaines coalitions, par exemple, ont choisi de protester ouvertement contre l'arrêt des actions de l'espace civique par les gouvernements, tandis que d'autres ont choisi de poursuivre le gouvernement en justice par le biais d'un litige stratégique. Les problèmes ici comprenaient les risques de sécurité pour les personnes sur le terrain et les menaces d'accès pour tout groupe régional ou international impliqué. Nous avons constaté que ce mode de solidarité est plus efficace lorsqu'il est combiné avec d'autres formes et mécanismes au sein d'une stratégie à plusieurs niveaux. Par exemple, si l'espace est fermé au niveau national, les acteurs internationaux peuvent mener une campagne de sensibilisation au niveau international (qui fournit également un soutien psychologique vital aux personnes à risque), tout en facilitant la fourniture de ressources aux acteurs locaux tels que la formation à la sécurité ou l'accompagnement juridique pour ceux qui sont directement attaqués, **en plus de s'impliquer dans un engagement politique ou diplomatique**, que ce soit publiquement ou à huis clos. Des études de cas au [Nicaragua](#) et au [Malawi](#) démontrent la nécessité de ces modes combinés de solidarité, y compris l'engagement politique et juridique, de la part des acteurs internationaux en période de conflit ou de tensions politiques et civiques.

Dans de nombreuses études de cas, nous voyons des acteurs de la société civile défendre ou créer un espace en **utilisant plusieurs modes, et parfois se déplacer entre ceux-ci**, en fonction des opportunités d'ouverture. Par exemple, au Mexique, [la coalition UnidOSC](#) s'articule autour du plaidoyer au niveau national pour une réforme législative, du plaidoyer au niveau local pour l'introduction d'une nouvelle législation et du travail régional de renforcement des capacités et de sensibilisation sur les effets des politiques financières et de lutte contre le terrorisme, avec l'assistance technique des réseaux internationaux.

De même, les stratégies combinées de [la coalition #KeepItOn d'Access Now](#) sont utilisées au niveau multilatéral et aux niveaux national et local, en tirant parti de différents espaces pour améliorer l'environnement propice à la société civile de manière plus générale.



# Quels sont les principaux enseignements ?

Les réponses de la société civile à la fermeture de l'espace civique prennent de l'ampleur et gagnent en sophistication depuis quelques années maintenant. Les connaissances acquises à ce jour qui figurent dans le Guide de la solidarité montrent que l'armement pour gérer la fermeture de l'espace civique devient plus fort, avec un mélange de partenariats et d'élaboration de tactiques. Certaines des principales leçons qui se dégagent de cet examen comprennent.

## LEÇONS TIRÉES

### Les coalitions ont une énorme valeur ajoutée

Le travail de coalition est devenu une approche populaire (et peut-être la plus efficace) pour renforcer l'environnement propice à la société civile. Dans les régimes très restrictifs que nous avons examinés, comme les cas au [Nicaragua](#) ou en [Éthiopie](#), ces coalitions offraient une protection, une couverture et un partage des risques aux participants. Elles permettent également des économies d'échelle grâce au partage de ressources : telles que l'expertise technique, les stratégies conjointes, ou elles peuvent aider à coordonner les réponses, en fournissant une voix unifiée à plusieurs groupes. Dans certains contextes, où la fermeture de l'espace est plus subtile ou plus technique dans sa manifestation, les organismes ou réseaux de coordination peuvent jouer un rôle essentiel à cet égard, en rassemblant les expériences et en unifiant les positions des nombreux types de groupes différents affectés par le phénomène. Il est important de noter que les coalitions n'ont pas à impliquer des institutions formelles et enregistrées et, dans certains cas, il est préférable qu'elles soient moins formelles. Cela peut aider à relier le travail entre les organisations formelles et les mouvements sociaux.

### Construire une vision et une confiance partagées est essentiel

Comme notre définition de la « solidarité » le souligne, la confiance partagée et la vision partagée ont souvent été citées comme un facteur important des efforts fructueux pour répondre à la fermeture de l'espace civique. Cela impliquait souvent d'investir du temps au départ, en particulier pour déterminer les valeurs partagées dans le contexte des

droits de l'homme. Mais il s'agissait aussi, dans certains cas, de renforcer la confiance avec le gouvernement. Ceux qui ont adopté des stratégies d'adaptation, par exemple, visaient à instaurer la confiance avec le gouvernement afin de maintenir un certain espace civique actif. Et ce dernier aspect est une ligne difficile à suivre : d'une part, les organisations ont besoin de s'assurer qu'elles travaillent en solidarité avec les partenaires ; d'autre part, un environnement propice à la société civile peut exiger un certain degré de confiance et d'engagement avec les acteurs gouvernementaux, que certains peuvent considérer comme une menace. Prendre le temps de bâtir la confiance et savoir quelles sont les « lignes rouges » à tracer est important et devrait être négocié avec les acteurs locaux.

### Besoin de proactivité

De nombreuses OISC et coalitions ont abordé la question de la fermeture de l'espace civique en réaction à une menace immédiate. Cependant, les réponses nécessitent également une réflexion proactive à long terme, tout en étant suffisamment agiles pour répondre aux opportunités politiques. [La campagne et la coalition « It Works » en Pologne](#) en sont un bon exemple. L'objectif à long terme de la coalition était de changer le discours de la société civile aux yeux du public, après des années de méfiance suscitée par les politiciens et les médias. Mais elle a été suffisamment agile et capable de profiter de la grève des enseignants pour rendre les liens entre l'éducation et la société civile clairs pour le public, et donc pour souligner l'omniprésence, l'impact et la valeur de la société civile sur le long terme.



## La programmation de l'espace civique peut être un catalyseur pour un changement organisationnel plus large

Si une stratégie de solidarité peut être adoptée dans un ou deux contextes nationaux, elle peut fournir des mécanismes de rétroaction pour engendrer des changements organisationnels plus larges. Par exemple, [Plan International](#) a situé son travail spécifique en Amérique latine pour soutenir les organisations dirigées par

des jeunes opérant dans la région, dans le cadre d'une stratégie organisationnelle plus large visant à localiser et à transférer le pouvoir. Nous avons constaté que là où les organisations internationales disposaient de sources flexibles de financement de l'innovation, elles étaient utilisées par des champions internes pour faire preuve de solidarité dans des contextes de fermeture de l'espace civique, ce qui pourrait alors modifier la pratique organisationnelle plus généralement.

# Quels sont les principaux défis ?

Travailler sur les questions de l'espace civique, que ce soit en tant qu'organisations individuelles ou en coalitions, n'est pas une tâche facile, notamment parce qu'elles englobent un grand nombre de dimensions aux multiples facettes. Les défis qui ont émergé des études de cas reflètent cette nature à multiples facettes.

## DÉFIS

### Capacité

Le manque de capacité – temps, humaine et financière – est apparu systématiquement dans toutes nos études de cas, en particulier dans les coalitions. Dans de nombreux cas, l'espace civique a été perçu par certains comme un détournement du travail de programmation de base. Cela signifiait que, dans le cas des coalitions, certaines organisations ne pouvaient pas toujours voir la nécessité de donner la priorité à l'engagement, là où il y avait des priorités concurrentes de la part des partenaires. C'est une préoccupation sérieuse car la prise de décision collective, en particulier dans les premiers jours d'une coalition, demande du temps et de l'attention. Cela signifiait également que les ressources nécessaires au succès des travaux dans ce domaine étaient rares et difficiles à conserver, en particulier sur de plus longues périodes. Sous-estimer les besoins en capacités pourrait diluer les tentatives de renforcement et de maintien de la solidarité.

### Gestion des risques

Qui partage les risques en matière d'espace civique ? Il peut y avoir un conflit entre les attentes des donateurs et les attentes du terrain, où les premiers exigent des niveaux élevés de rapports et de procédures de responsabilisation. Mais lorsque des groupes sur le terrain sont attaqués, une certaine

flexibilité est requise. La solidarité nécessite une approche pour convenir de qui partage les risques et comment cela sera géré, et elle suscite une discussion sur le mode de solidarité (le « comment ») qui sera adopté. Par exemple, [Helvetas](#), qui cherchait à garantir l'accès sécurisé des organisations partenaires aux processus de l'ONU dans un contexte très fermé, devait veiller à ce que la sécurité des militants participant aux processus de l'ONU puisse être gérée, car dans ce cas, cela impliquait un degré élevé de risque pour les militants.

### Expertise technique

Si la fermeture de l'espace civique peut être considérée comme une menace existentielle, sa réponse peut exiger un savoir-faire très technique dans des domaines politiques parfois infimes. Nos cas ont examiné comment les groupes de la société civile ont abordé ce problème, en apportant une expertise technique dans la politique antiterroriste internationale, des procédures comptables complexes ou les mécanismes derrière les coupures d'Internet. Mais toutes les OSC n'ont pas cette capacité, et par conséquent, la valeur ajoutée de l'infrastructure de la société civile et des organisations haïtiennes est vitale, et le ressourcement est un défi qui exige une réponse coordonnée.

# Quelles sont les recommandations?

## POUR LES OISC

### ✓ **Dédier des ressources**

Un certain nombre d'organisations dans nos études de cas ont fait l'objet d'examens et d'élaboration de stratégies substantiels en réaction à des attaques directes, qui ont tous besoin de ressources suffisantes, tant en termes de temps du personnel que sur le plan financier. Il est également important de noter que cela exige que les bonnes personnes soient impliquées – du personnel financier et juridique jusqu'aux responsables des politiques et des programmes.

De nombreuses organisations disposeront également de petits « fonds d'innovation ». Les champions internes peuvent chercher à accéder à ces types de fonds pour faire un certain nombre de choses autour de la solidarité de l'espace civique, par exemple rassembler les bons alliés pour un groupe de travail ou une initiative sur le sujet ; investir dans le partage intra-organisationnel des leçons de différents contextes ; ou créer de nouveaux outils pour aider les partenaires à s'adapter ou à évaluer les risques.

### ✓ **Utiliser « l'espace civique » comme une opportunité stratégique**

L'espace civique peut être un énorme catalyseur pour changer les pratiques des organisations. Le problème peut être lié, par exemple, à des pratiques plus fortes autour de la « localisation », ou aider à renforcer l'alignement entre les différentes parties d'une organisation ainsi qu'entre les approches humanitaires/de développement et des droits de l'homme. Il peut également aider à encadrer les discussions autour de questions plus larges concernant le rôle de l'OISC de manière plus générale.

### ✓ **La solidarité doit être « négociée »**

La solidarité ne s'arrête pas à une campagne ou à des déclarations publiques. Il existe un éventail de mécanismes et de modes à la disposition des organisations, allant de la prudence ou de la réticence au risque jusqu'à l'audace et à l'orientation vers l'extérieur. Sélectionner la bonne combinaison de modes et de tactiques ou la plus efficace nécessite des partenariats de confiance construits sur le long terme, une compréhension du contexte politique, une analyse des risques partagés - entre partenaires, alliés et en interne – puis le développement conjoint d'une approche à plusieurs volets, comme indiqué ici. Le dilemme entre le maintien de l'accès de l'OISC à un pays et la résolution directe des problèmes de l'espace civique n'est pas une décision toute noire ou toute blanche qui peut être prise facilement au sein de l'organisation seule, même au niveau du conseil d'administration.

## POUR LES COALITIONS

### ✓ **Convenir des valeurs partagées et des lignes rouges**

Compte tenu de la nature transversale de l'espace de la société civile et des menaces auxquelles sont confrontés les groupes et les militants à travers le spectre thématique, les coalitions seront souvent larges et diverses. Bien que cela soit essentiel pour obtenir un impact, il est tout aussi important de définir les valeurs partagées comme une base solide sur laquelle bâtir une action collective. Une approche fondée sur les droits a souvent été adoptée pour établir des valeurs communes et aider à négocier les messages, l'appétit pour le risque et les priorités de la coalition, ainsi que l'adhésion.

### ✓ **Établir une propriété commune**

Les coalitions auront souvent besoin d'un secrétariat, mais la durabilité à long terme exige une appropriation partagée par le plus grand groupe de membres possible afin de conduire une action collective et de garantir un engagement actif. Les coalitions nouvellement créées doivent investir dans le temps de facilitation pour convenir des conditions de propriété commune, y compris les rôles et les responsabilités. Ceux-ci devraient être formulés par écrit, par exemple au moyen d'un mémorandum d'entente.

## POUR LES DONATEURS

### ✓ Ajuster les attentes

Même avec un financement flexible à long terme, les donateurs recherchent généralement des « résultats » clairs à définir et à rendre compte lors de l'octroi des subventions. Dans le cas de l'espace civique, le simple fait de maintenir la société civile présente, fonctionnelle et sécurisée est parfois un objectif légitime de la programmation dans ce domaine. Les résultats réels seront vus à long terme et grâce à des investissements soutenus au fil du temps.

### ✓ Partager le risque

Le travail sur l'espace civique peut exiger une quantité importante de risques et les donateurs doivent les partager avec les OISC et leurs partenaires. Il convient de préciser clairement qui assume les risques et comment ils seront gérés.

### ✓ Investir dans des plateformes et des infrastructures

Les coalitions et les réseaux ont souvent du mal à obtenir un financement adéquat pour fournir des services partagés ou faciliter la collaboration. Mais ils peuvent apporter une valeur ajoutée significative dans les réponses de l'espace civique en termes de partage des voix, de partage des risques et en créant des économies d'échelle en termes d'expertise technique ou juridique.

### ✓ Jouer un rôle de liaison

Les donateurs exercent souvent une surveillance étroite des différentes initiatives entre les groupes de la société civile et au-delà des frontières nationales. Cette « vue d'hélicoptère » devrait aider à rechercher et à amplifier les opportunités de connexion entre des initiatives différentes, mais alignées, travaillant sur des questions d'espace civique. Les donateurs peuvent les relier et aider à créer des espaces pour un apprentissage et un partage d'informations adéquats.

**Découvrez les études de cas du Guide de la solidarité**  
[solidarityaction.network](https://solidarityaction.network)



Solidarity Playbook

# Leçons à tirer des mécanismes de résilience et de solidarité face aux restrictions de l'espace civique

Deborah Doane et Sarah Pugh

Mai 2021



En partenariat avec

