



EMPODERA CONSULTORES

CAPITALISATION DEFENSEUR·ES

RAPPORT FINAL

**CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES SUR LE TRAVAIL
EN RÉSEAU ET LES PRATIQUES PARTENARIALES ENTRE
LES OPÉRATEURS-SIÈGE ET LEURS PARTENAIRES LOCAUX
AU SEIN DU PROJET "INITIATIVE POUR LES DÉFENSEUR·ES
DES DROITS HUMAINS DANS LE MONDE"**

MARS 2025

REF: 571 CAP AEDH



AGIR ENSEMBLE
POUR LES DROITS HUMAINS



PLAN DU RAPPORT

1. INTRODUCTION.....	2
2. MÉTHODOLOGIE ET ROUTE D' ÉTONNEMENT.....	2
3. LES APPRENTISSAGES DE LA CAPITALISATION.....	4
4. QUESTIONS DE CAPITALISATION : ANALYSE DES NOTIONS CLÉS.....	7
LA NOTION DE PROTECTION POUR UN·E DÉFENSEUR·E DE DDH.....	7
LA NOTION D'APPARTENANCE AU RÉSEAU.....	9
LA NOTION DE REDEVABILITÉ.....	11
LES CARACTÉRISTIQUES D'UN·E BON·NE DÉFENSEUR·E.....	13
LA VALEUR AJOUTÉE DE LA PROTECTION INTERNATIONALE.....	14
5. ANALYSE DES QUATRE IMPENSÉS DE LA CAPITALISATION.....	15
IMPENSÉ 1 : LA NOTION DE COURAGE.....	15
IMPENSÉ 2 : LA NOTION DE CONFIANCE.....	16
IMPENSÉ 3 : LA NOTION DE CAPACITÉ.....	17
IMPENSÉ 4 : LA NOTION DE COMPRÉHENSION.....	19
6. RECOMMANDATIONS FINALES.....	20
ANNEXES.....	23
QUESTIONNAIRES ENTRETIENS INDIVIDUELS.....	26
QUESTIONNAIRES SUR LES IMPENSÉS.....	26

1. INTRODUCTION

A travers son projet "Initiative pour les défenseurs·es des droits humains dans le monde" (aussi appelé "Projet Défenseur·es"), Agir ensemble pour les droits humains (Agir ensemble) et la Plateforme Droits Humains (PDH) comptent développer un programme de protection des défenseur·es des droits humains (DDH), en étant un des projets du volet international de l'Initiative Marianne lancée par la Présidence française dans le but de renforcer l'action de l'État français en faveur des DDH, aussi bien à l'étranger qu'en France. Dans son volet international, l'initiative Marianne entend améliorer la contribution de la France – pouvoirs publics et société civile – à la protection des défenseur·es. Cette protection comprend et prend en charge la prévention des risques, individuels et collectifs, aussi bien dans l'environnement du travail que dans la vie de tous les jours, mais aussi les risques internes liés aux réseaux de défenseur·es auxquels les organisations sont affiliées.

Ce projet pilote de trois ans est mis en œuvre dans dix pays (Burkina Faso, Madagascar, Togo, Burundi, Côte d'Ivoire, République du Congo, Liban, Mexique, Cambodge et France). Il a pour ambition de soutenir les engagements de la France en faveur de la société civile française intervenant dans ces pays en matière de protection des défenseur·es.

Ce projet est porté en consortium par la PDH en tant qu'entité - composée de vingt-neuf OSC françaises de défense des droits humains - et son organisation membre Agir ensemble intervenant comme cheffe de file. Quatre autres organisations membres de la PDH sont aussi opérateurs de ce projet : l'Association Francophone des commissions nationales des droits de l'Homme (AFCNDH), la Fédération internationale des ACAT (FIACAT), la Fédération Internationale pour les Droits Humains (FIDH) et le mouvement international citoyen Tournons La Page (TLP). Elles travaillent en relation avec leurs 21 partenaires depuis le terrain.

L'objet de ce rapport est de rendre compte des résultats de la capitalisation des expériences sur le travail en réseau et les pratiques partenariales entre les opérateurs-siège et leurs partenaires locaux au sein du projet Défenseur·es. Cette capitalisation s'est concentrée sur les pays dits du "premier cercle", à savoir le Togo, la Côte d'Ivoire et Madagascar. L'objectif étant de permettre à Agir ensemble et à la PDH de valoriser les savoirs expérimentiels et tirer les enseignements nécessaires pour les prochaines phases du projet.

Dans un premier temps, nous présenterons le processus du déroulé méthodologique de la capitalisation et ce que nous appelons notre route d'étonnement qui nous plongera sur le chemin emprunté pour recueillir, transformer et re-signifier les expériences en apprentissages partageables et réutilisables au besoin. Ensuite, nous évoquerons dans un deuxième temps, les résultats ou apprentissages obtenus avec un accent particulier sur les succès, les échecs, les potentialités et les obstacles pour la protection et l'animation du réseau sans oublier la prise en compte du genre. La partie suivante nous plongera dans ce que nous avons appelé les impensés avec les quatre C (Courage, Confiance, Capacité et Compréhension) et la question de la redevabilité. La partie finale du rapport réunit des recommandations et des pistes de développement pour les associations porteuses du projet. En plus de ces recommandations, des fiches pédagogiques et des podcasts permettent de synthétiser, diffuser et valoriser les savoirs, expériences et pratiques recueillis lors de la capitalisation.

2. MÉTHODOLOGIE ET ROUTE D'ÉTONNEMENT

Notre hypothèse de départ était de "faire de la capitalisation un processus de réflexion partagée entre acteurs et actrices du Nord et du Sud, afin de construire des apprentissages collectifs et d'agir de manière pertinente pour améliorer la protection des DDH".

En ce sens, la capitalisation est avant tout pour nous l'occasion de permettre à tous les acteurs et actrices d'avancer dans une logique de réflexion critique sur ce qu'ils ont vécu, expérimenté et produit en termes de partenariat et de mise en réseau afin de transformer et d'enrichir leurs pratiques dans le futur.

La capitalisation repose sur la richesse extraite de **la confrontation des regards et des vécus**. Elle met les acteurs et actrices au centre et intervient **après l'action** dans le but de **collecter les apprentissages et les pratiques à valoriser et à diffuser** pour l'amélioration continue de l'action collective. Circonscrite dans le temps, elle vise à **identifier la plus-value des savoir-faire et savoir-être** acquis par les acteurs et actrices d'un projet ou d'une organisation. Elle peut mettre en avant des savoirs explicites ou tacites.

Elle s'organise en 5 grandes étapes : **identifier les questionnements de la capitalisation, collecter, analyser et extraire les apprentissages collectifs, mettre en forme et valoriser.**

La capitalisation n'est pas une étude d'évaluation. Elle repose sur les expériences, et non **sur les résultats, et ne porte pas de jugement sur l'action qui a été réalisée.** Elle résulte de **la volonté des acteurs et actrices impliqués d'établir des constats et d'identifier des apprentissages orientés vers l'interne et l'avenir.**

A partir de cette approche de la capitalisation, nous avons d'abord cherché à **créer un environnement qui facilite le dialogue, la confiance et l'enrichissement mutuel**, en nous intéressant au vécu des acteurs et actrices, aux interactions que ces personnes établissent entre eux et/avec les instances de l'écosystème formé par le projet. Nous avons travaillé avec des personnes évoluant dans des contextes différents, bien que toutes soient engagées au quotidien dans la promotion des droits fondamentaux. Ces différences dans la vie quotidienne et les espaces où évoluent les DDH conditionnent les représentations des processus passés et influent sur les enseignements qu'ils peuvent en tirer pour améliorer le partenariat et le travail en réseau afin de renforcer la protection des DDH. Il a fallu cheminer d'un côté avec le besoin d'uniformisation et d'équité dans les méthodes et démarches pour parvenir à synthétiser les données, et de l'autre, la nécessité d'adapter les contenus, les approches et les outils aux contraintes de chaque groupe et pays.

Nous avons adopté une posture de facilitation et d'animation au service des dynamiques et des acteurs et actrices de la capitalisation. Notre démarche n'est pas celle de l'expertise distanciée mais de l'appui et de l'accompagnement visant à faire émerger les éléments et à catalyser les expériences au service du collectif. En accompagnant les acteurs et actrices pour qu'ils tirent des leçons et en identifiant les bonnes pratiques, **la capitalisation est résolument tournée vers la transmission et la construction d'une culture d'apprentissage durable.** Nous avons pour cela analysé les pratiques, les savoirs, les représentations et les interactions entre les parties prenantes sous trois dimensions:

- La dimension matérielle : les outils, actions et activités mis en place pour assurer le projet.
- La dimension sociale : les rapports de pouvoirs, les rôles, les responsabilités et les dynamiques socio-politiques existantes au sein du projet et dans son contexte d'intervention. Ici se retrouve la dimension genre sur lequel nous avons mis l'emphase.
- La dimension inconsciente (ou impensée) : les non-dits, les silences institutionnalisés, les impensés collectifs qui agissent malgré nous et malgré tout.

Que ce soit en Côte d'Ivoire, au Togo, à Madagascar ou en France, la démarche méthodologique adoptée a été la même : donner la parole aux acteurs de terrain pour vérifier que notre hypothèse de base, énoncée plus haut, tient la route. Au démarrage de chaque atelier, le cadre de sécurité a été défini pour mettre à l'aise toutes les participant·e·s et les rassurer sur le fait qu'il n'y aura aucun jugement de la part des consultant·es de la capitalisation (les autres participant·es ont été invités à faire de même) et que chaque parole sera prise en compte, respectée et restituée telle quelle au besoin. Pour nous, cette définition du cadre de confiance n'est pas anecdotique. Elle est, au contraire,

tout à fait cruciale pour travailler avec des DDH, dont le quotidien est fait bien souvent de menaces et de peur de la trahison.

Parmi nos étonnements, nous avons été frappés par le fait qu'un grand nombre d'acteurs et actrices du projet sur le terrain, n'en avaient qu'une connaissance vague ou partielle. Pour beaucoup, il s'agit d'activités venant de leur association partenaire ou leur tête de réseau, et les DDH, hormis les chefs de projet ou points focaux, se positionnent en bénéficiaires plutôt qu'en acteurs du projet. Sans vision claire de ce qu'étaient les projets, il était difficile pour nous de saisir ce que le projet avait pu créer comme culture commune de la protection des DDH. Entre organisations, les contacts étaient rares, parfois inexistantes, et l'idée même de travailler ensemble dans un réseau de protection était impossible à imaginer et donc à mettre en place. Au sein des organisations, le niveau de compréhension du projet, des relations avec des organisations internationales diverses, les enjeux de redevabilité envers un bailleur comme l'AFD, étaient envisagés très différemment en fonction du statut et de la proximité avec les opérateurs français du projet. En fin de capitalisation, nous avons été étonnés par le fait que ce projet de protection des DDH, sur un sujet aussi politique et structurant pour les organisations du consortium, n'avait pas fait l'objet d'une réflexion commune sur ce qu'était la protection, le partenariat et la vision du monde commune qui réunissaient ces organisations. Le projet était resté au stade de consortium, d'agrégats d'activités et d'associations, mais pas encore à celui d'un réseau, même informel, de protection et de promotion des DDH.

Dans le déroulé de nos différents travaux de focus groups ou d'ateliers, du décollage à l'atterrissage en passant par le rapprochement et le survol, chaque étape a permis de construire ensemble la prospective, c'est-à-dire, le travail sur les conditions de redevabilité et durabilité.

A la fin de chaque session, les enseignements tirés ont permis de rassembler un premier lot d'apprentissages. Organisés tout premièrement par pays, les enseignements se recoupent très souvent pour donner au projet un ensemble cohérent de sentiments vécus à différents endroits par des parties prenantes qui ne se sont jamais vues ni parlées tout au long de cette première phase du projet, phase pilote, qui a duré trois ans.

Tous ces moments ont aussi été des moments d'apprentissages, de questionnements et de reformulations permanentes entre les quatre membres de l'équipe de capitalisation. Depuis nos postes d'observation, nos vécus et nos savoirs propres, nous avons observé des choses différentes et complémentaires. Ces moments de prise de recul et de partage entre nous ont été décisifs pour ressortir les quatre impensés et pour adapter la méthode afin de creuser des pistes autour de la redevabilité, du genre ou encore des différents niveaux d'appartenance. Autrement dit, grâce à l'écoute active, au travail de discernement et de resignification, nous avons nous aussi cheminé et appris avec l'ensemble des personnes participant à la capitalisation. Nous avons nous-mêmes dû nous départir de certains a priori, visions du projet ou des dynamiques locales entre DDH. De ce processus, nous avons sû tirer nos propres conclusions du projet. Les premières parties du présent rapport condensent ces réflexions, idées et déductions. Elles sont suivies d'une série de recommandations qui pourraient enrichir les prochaines phases et activités - grâce à des ajustements, des apprentissages et des nouvelles idées. L'objectif est d'éviter aux porteurs du projet de « réinventer la roue » par la capitalisation sur les expériences passées, de faire un pas de côté par rapport à la logique contrainte du projet et d'identifier des pratiques innovantes.

Tout au long du processus, nous avons souhaité que la capitalisation réponde à son projet initial celui de donner du capital social aux personnes impliquées, c'est-à-dire en reprenant la définition de Robert Putnam, en permettant de tisser des réseaux qui connectent entre eux les membres d'une société ou d'un groupe et de construire les normes de réciprocité et de confiance qui en découlent¹. Nous espérons donc que ce processus et ce travail collectif donneront du pouvoir - dit autrement du capital - aux acteurs et actrices pour atteindre les objectifs sociaux et politiques qu'ils se sont fixés.

¹ **Robert Putnam**, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, 2000

3. LES APPRENTISSAGES DE LA CAPITALISATION

3.1 Échecs et obstacles de la mise en réseau et du partenariat

En Côte d'Ivoire, les **échecs** identifiés lors de l'atelier de capitalisation et entretiens réalisés sur place peuvent être regroupés en trois chapitres :

- **le manque de synergie et de coordination** (absence de synergie entre les organisations bénéficiaires, manque de coordination entre organisations locales et bailleurs de fonds, difficultés à structurer un plan d'action commun).
- **les problèmes communicationnels voire structurels** (faible visibilité et promotion des textes DDH, déficit d'engagement militant, gouvernance et lenteur des procédures).
- **un contexte d'atteintes aux droits et conditions d'exercice des DDH** (intimidations, emprisonnements, et restrictions des espaces civiques, non-application des textes relatifs aux DDH).

En somme, la restriction de l'espace civique, des ressources limitées et le faible travail en synergie ont rendu difficile l'application et le suivi de la loi sur les DDH.

Les obstacles peuvent être regroupés en quatre parties:

- **Ceux liés au contexte politique et géopolitique** (restrictions des espaces civiques, faible volonté politique pour appliquer les lois sur la protection des DDH, enjeux politiques et géopolitiques qui complexifient la mise en réseau).
- **Ceux liés à la limitation des ressources** (projets ponctuels et absence de financement à long terme, durée limitée de prise en charge pour les défenseurs).
- **Ceux liés aux problèmes internes des différentes structures** (leadership parfois conflictuel et méfiance entre DDH, méconnaissance par les défenseurs de leur rôle et des mécanismes de protection).
- **Ceux liés aux barrières culturelles et de communication** (notamment autour des questions LGBT).

Cependant, des succès et des potentialités constituent des leviers de changement pour améliorer cette situation :

Au niveau des succès, il est important de noter :

- **la solidarité et la coordination entre certaines organisations DDH** (CIDDH, ROADDH), avec l'initiative de relocalisation des défenseur-es en danger.
- **les outils mis en place et le renforcement des capacités** (sessions de formation sur les mécanismes de protection, publication de rapports sur la situation des DDH, création de pools d'avocats pour défendre les DDH).
- **l'existence d'un cadre juridique et d'un mécanisme de plaidoyer.**

Finalement, **les potentialités** sur lequel le projet pourra s'appuyer sont de trois ordres :

- **Le renforcement des réseaux et des synergies** (redynamisation du réseau ouest-africain, développement d'une coordination efficace entre les acteur-ric-e-s, vulgarisation et promotion du cadre légal).
- **L'appui externe et la capacité de résilience** (solidarité internationale et reconnaissance régionale / internationale, confiance des bailleurs et prolongation de la période de relocalisation).

- **L'expertise acquise** (expertise interne des trois organisations principales, mécanismes d'alerte améliorés pour la protection).

Au Togo, les échecs se manifestent par l'absence de stratégies de plaidoyer et d'action claires et le manque d'impact des actions menées.

Les obstacles sont nombreux. Ils incluent la restriction de l'espace civique et l'absence de cadre légal pour les DDH qui entravent considérablement la possibilité de conduire efficacement des projets et d'assurer la coordination et mobilisation entre acteur·rice·s. L'insécurité des DDH, notamment due à l'espionnage téléphonique, et au manque de ressources financières et humaines sont également des obstacles majeurs. Ces facteurs entravent la capacité des organisations à mener des actions de plaidoyer efficaces et à maintenir une mobilisation durable, notamment chez les jeunes, qui se désengagent des organisations de défense des droits humains (Focus Group Togo).

À Madagascar, la dynamique partenariale reste fragile et peine à se structurer en raison de la fragmentation des relations entre les organisations de la société civile (OSC), des tensions internes et d'une faible appropriation du projet par les acteur·rice·s locaux. Les rivalités, le manque de dialogue régulier et la gestion inefficace des ressources limitent la cohésion du réseau et la mobilisation en région. Pour que le projet prenne racine, il est essentiel de renforcer l'inclusivité, d'améliorer la communication et de sécuriser des financements durables, afin de permettre aux OSC locales de s'approprier pleinement les initiatives et d'assurer leur pérennité. Un lancement du dialogue s'impose (Entretiens Madagascar).

Sur un niveau plus général, et selon les opérateurs du projet (cf. Focus Group France) plusieurs difficultés entravent la mise en œuvre du projet: un manque de transparence dans le partage d'informations, une appropriation insuffisante des méthodes par les acteur·rice·s, et une complexité accrue des situations à gérer. La structuration trop rigide, le turn-over fréquent et la mauvaise compréhension des rôles nuisent à la clarté des responsabilités. S'ajoutent à cela des défis externes, tels que le manque de visibilité du projet, les tensions diplomatiques et la restriction de l'espace civique dans certains pays. Ces obstacles, bien que significatifs, ouvrent des perspectives d'amélioration pour renforcer l'efficacité et la coordination du projet.

3.2 Succès et potentialités

En Côte d'Ivoire, les actions menées ont permis de mettre en place des outils de protection efficaces et de renforcer les capacités des acteurs grâce à des formations ciblées. Les potentialités reposent sur la redynamisation du réseau ouest-africain, la solidarité internationale et l'expertise acquise par les organisations locales (Focus Group Côte d'Ivoire).

Au Togo, le plaidoyer gagne en efficacité, grâce à la mobilisation active du réseau. L'instauration d'un système d'alerte et la capacité à mobiliser des ressources qualifiées ouvrent des perspectives prometteuses (Focus Group Togo).

À Madagascar, des progrès notables sont enregistrés : création d'un réseau à Antananarivo, ouverture du dialogue avec les institutions, formations sur la sécurité des DDH. L'enjeu dans les mois à venir sera de pérenniser ces avancées (Entretiens Madagascar).

Pendant le Focus Group France, les opérateurs ont pointé des succès importants comme la mise en réseau, la collaboration entre les opérateurs du projet, ainsi que les formations appréciées par les DDH. Au niveau des potentialités, la volonté de prendre de la distance avec l'État français, l'amélioration de la communication et la consolidation des relations avec les partenaires locaux et internationaux sont des perspectives encourageantes.

Les apprentissages tirés de la capitalisation, qu'ils émanent de succès ou d'échecs, ont mis en lumière des dynamiques riches en enseignements. Les réussites observées démontrent des

potentialités qu'il faudra savoir exploiter, et les difficultés des questionnements essentiels qui nous permettront d'affiner notre compréhension et notre approche.

C'est précisément sur ces interrogations que nous nous pencherons dans le chapitre suivant. En analysant les questionnements de la capitalisation, nous chercherons à identifier les défis persistants, les tensions fécondes et les pistes de réflexion qui permettront d'améliorer les pratiques futures.

4. QUESTIONS DE CAPITALISATION : ANALYSE DES NOTIONS CLÉS

Cette analyse synthétise les idées clés tirées des entretiens avec les DDH, ainsi que des échanges menés lors des ateliers et focus groups. Nous avons intégré aussi ce que nous appelons des *tensions fécondes*, c'est à dire, des situations où des forces, des idées ou des dynamiques apparemment opposées ou contradictoires qui se dégagent de leurs réponses coexistent et interagissent, et qui sont finalement des opportunités pour stimuler la réflexion, la créativité et l'évolution de la mise en réseau et du partenariat dans le projet. Ces tensions révèlent les défis complexes auxquels les défenseur-es sont confrontés dans leur travail. L'analyse intègre aussi les quatre *impensés* ou connaissances implicites sous-jacentes surgies lors du processus de capitalisation.

LA NOTION DE PROTECTION POUR UN·E DDH

La protection des DDH est un concept multidimensionnel et systémique pouvant englober la sécurité physique, numérique, juridique et psychologique. La protection est envisagée sur plusieurs temporalités et échelles, allant du personnel, organisationnel, sociétal jusqu'à l'international. Selon les participant·e·s au Focus Group France, la protection est souvent associée à un cadre juridique solide et à un soutien institutionnel, tandis que dans les trois pays de la capitalisation (Togo, Côte d'Ivoire, Madagascar), elle est davantage axée sur la sécurité physique et psycho-sociale. La protection, notamment préventive, vise à garantir que les défenseur-es puissent exercer leurs activités sans crainte de représailles de la part de l'Etat ou d'acteurs privés (milices, propriétaires terriens, multinationales...). Les défenseur-es insistent sur l'importance de la prévention, de l'auto-protection, et de la collaboration avec des réseaux internationaux pour renforcer leur sécurité.

Les DDH bénéficient de formations sur la sécurité, de réseaux d'alerte rapide, et de mécanismes de soutien juridique et psychologique. Cependant, la protection est souvent compromise par des ressources insuffisantes, des contextes politiques répressifs et des tensions diplomatiques. Voici les idées principales que nous avons identifiées :

- "La protection, c'est la sécurité. C'est cette capacité de pouvoir continuer son travail en toute sérénité, sans menaces, intimidations ou arrestations arbitraires." (Entretiens Abidjan).

- "La protection est holistique, elle consiste à prendre des mesures préventives pour prémunir les défenseur-es de dangers, comme la sécurité numérique et physique, et à apporter des réponses en cas de menaces réelles, comme la relocalisation." (Entretiens Abidjan).

- La protection est vue comme une **responsabilité partagée entre les bénéficiaires et les bailleurs**, avec une nécessité de co-construction dès l'idéation du projet (Focus Group France)

- La protection est définie comme un cadre légal, un réseau d'alerte rapide, et un soutien psychosocial. *"La solidarité entre défenseur-es est notre bouclier invisible"* (Entretiens Madagascar).

- *"La protection, c'est comment le défenseur lui-même gère sa propre protection"*. Une participante insiste sur la nécessité pour les défenseur-es de prendre des dispositions personnelles pour assurer leur propre sécurité.



Tensions fécondes:

- **Protection locale vs internationale (supranationale)** : Un participante souligne que la protection internationale semble "*plus complète et plus rassurante*", mais elle reconnaît que cela peut créer une dépendance vis-à-vis des systèmes internationaux, au détriment des mécanismes locaux axés sur des temporalités plus en accord avec les besoins des défenseur-es. (Entretiens Abidjan). Les acteurs du Sud, souvent directement confrontés aux réalités locales, considèrent la protection comme une réponse immédiate aux besoins des populations locales et des DDH sur le terrain, alors que les opérateurs du Nord ont tendance à privilégier un cadre global plus structurel et harmonisé pouvant renforcer des mécanismes de coordination qui dépassent les frontières nationales. Cela soulève des questions sur la manière dont la protection peut-être priorisée et mise en œuvre, ainsi que sur les risques d'institutionnalisation ou de bureaucratization de la protection.

- **Prévention vs réaction** : Un participant note que les organisations investissent peu dans la prévention, privilégiant les réponses a posteriori, ce qui peut être coûteux et moins efficace (Entretiens Abidjan).

- **Court terme vs long terme** : Certains.es défenseur-es expriment des doutes sur l'efficacité des mesures de protection, notamment en ce qui concerne la relocalisation, qui peut ne pas être durable. *"La menace peut durer 1 an, 2 ans, mais l'accompagnement ne dure que 3 à 6 mois"* (Entretiens Côte d'Ivoire).

LA NOTION D'APPARTENANCE AU RÉSEAU

L'appartenance a été identifiée par les psychologues et chercheurs en sciences sociales et cognitives, Carls Rogers et Abraham Maslow, comme un besoin fondamental de l'être humain, en lien avec la construction identitaire. Autrement dit, lorsqu'on pose la question "qui êtes-vous ?", cet individu va répondre en faisant référence à un groupe, un collectif, un espace auquel il s'identifie et avec lequel il a noué un sentiment et des rapports d'appartenance. Enfin, plus l'identification d'un individu à un groupe est forte, plus il sera enclin à entreprendre des actions collectives.

L'appartenance à un réseau est perçue par les DDH impliqués dans la capitalisation comme essentielle pour mutualiser les forces, renforcer la visibilité, et offrir une protection collective. Elle apparaît comme une notion permettant de **relier les sentiments de protection, d'appartenance à une famille, et de filtre par rapport à un milieu hostile**. Les défenseur-es insistent aussi sur l'importance d'une **vision commune et d'un engagement militant** (impliquant "bénévolat", "sacerdoce", "dépassement de soi") pouvant faire vivre cette appartenance. Les DDH trouvent dans les réseaux un **sentiment de solidarité et de protection collective**, qui renforce leur capacité à agir dans leurs contextes répressifs.

Cependant, pour reprendre une image d'une participante, **on se sent "plus à l'aise de défendre un membre ... plutôt qu'un partenaire ... parce qu'on a des liens, on sait ce qu'il fait, on sait qui il est, on fait la lutte avec lui/elle, et on peut témoigner pour lui/elle"** (Entretiens Côte d'Ivoire). Cette affirmation suggère que l'appartenance au réseau est en premier une affaire de proximité, de relation inter-personnelle.

L'appartenance à un réseau plus vaste permet aussi de diluer les responsabilités devant les autorités, comme le souligne un participant, **"plus on a d'organisations, plus il est difficile pour l'autorité ... de faire pression sur nous. Le réseau nous permet de diluer nos responsabilités"... "si c'est une trentaine d'organisations qui dénoncent, ça laisse penser que c'est pensé, mûri et que c'est forcément la vérité"**.

L'appartenance au réseau est donc perçue à travers deux prismes complémentaires : a) La **confiance générée par la proximité et la connaissance mutuelle**, reposant sur les liens forts et la volonté d'entraide, b) **et la solidarité collective**, reposant davantage sur la capacité à agir ensemble pour renforcer la légitimité et la protection collective.

La perception de l'appartenance au réseau va dépendre donc à la fois de **relations interpersonnelles fortes** et de la **capacité à agir collectivement**. Cette dernière dépendra en grande partie de l'élaboration d'une vision commune fondée sur des valeurs et principes partagés par tous·tes, ainsi que par la capacité à communiquer et coopérer à toutes les échelles.

Idées principales :

- *"Le réseau, c'est la mutualisation des forces pour plus d'impact. Ça permet de mieux se faire connaître, de donner de l'ampleur à votre action."* (Entretiens Abidjan).

- "Le sentiment d'appartenance repose sur **l'implication dans les actions du réseau et la complémentarité d'actions entre les membres.**" (Entretiens Abidjan).

- Comme souligné lors du Focus Group France : "**Les réseaux doivent adopter une démarche de co-construction avec les bénéficiaires finaux dès l'idéation du projet.**"

- Un participant souligne que l'appartenance au réseau repose sur "**l'engagement militant**", et que cela implique un "**dépassement de soi**" pour venir en aide aux autres. Il mentionne également l'importance du bénévolat et de la coordination entre les organisations. (Entretiens Abidjan).

- Une participante souligne que "**le premier sentiment d'appartenance, c'est le fait qu'on ait une vision commune**", en grande partie du fait "qu'on a tous dans nos différents pays les mêmes réalités" mais reconnaît que les réalités locales peuvent diverger, ce qui peut créer des tensions au sein du réseau. (Entretiens Côte d'Ivoire). "**Le sentiment d'appartenance naît de la conviction partagée pour les droits humains**" (Entretiens Madagascar).

Tensions fécondes:

- **Proximité vs échelle** : Les liens personnels renforcent la confiance et l'engagement, mais ils peuvent limiter l'inclusion de nouveaux membres ou de partenaires externes. À l'inverse, la solidarité collective à grande échelle offre une protection et une légitimité accrues, mais peut diluer les relations personnelles et la cohésion interne. Cette tension gagnerait à inciter les réseaux à trouver un équilibre entre la confiance interpersonnelle et la coordination collective, en créant des espaces pour renforcer les liens, la communication et la coordination (via la clarification des rôles et des attentes de chacun·e) tout en élargissant la portée des actions.

- **Engagement militant vs professionnalisation** : L'appartenance au réseau est souvent associée à un engagement militant profond, impliquant un "**bénévolat**", un "**sacerdoce**" et un "**dépassement de soi**", mais pour bien fonctionner, le réseau doit également fonctionner avec des structures de gouvernance solides, des mécanismes de redevabilité et de coordination efficaces. Cette notion de "sacerdoce" renvoie à la dimension sacrificiel du militantisme, c'est-à-dire à quelque chose de transcendant : un idéal, une cause, quelque chose qui s'impose à l'individu. Ce registre peut à la fois être galvanisant et intimidant pour des DDH. Valoriser l'engagement personnel et militant dans une perspective épanouissante, afin d'éviter l'écueil de l'épuisement ou de la culpabilisation peut aussi devenir une opportunité pour la construction d'organisations robustes².

- **Centralisation vs décentralisation / Coordination vs Autonomie** : Certains réseaux sont perçus comme trop centralisés, ce qui limite la participation des membres locaux et crée un sentiment d'exclusion, comme ça a été souligné pendant le Focus Group France. Un participant remarque que la coordination est nécessaire pour éviter les doublons, mais il reconnaît aussi que cela peut entraîner une perte d'autonomie et une surcharge bureaucratique.

- **Local vs international** : La méfiance envers les réseaux internationaux, perçus comme éloignés des réalités locales, peut freiner l'engagement des DDH (Entretiens Madagascar). Certaines organisations locales se sentent moins impliquées dans les décisions stratégiques du réseau. "**On n'est pas souvent au même niveau d'information**".

² Le concept de "robustesse", nous l'empruntons aux travaux d'**Olivier Hamant** sur le fonctionnement du monde vivant, et selon lequel "la robustesse, c'est maintenir le système stable malgré les fluctuations". L'Entreprise robuste. Pour une alternative à la performance. Ed. Gallimard. 2023.

LA NOTION DE REDEVABILITÉ

La redevabilité est ici définie comme l'obligation de rendre des comptes à un groupe, acteur ou institution avec laquelle l'organisation ou le DDH est partie liée. Elle peut être légale (engagement contractuel) et/ou morale. Dans le champ de la solidarité internationale, la redevabilité est devenue un sujet de premier plan à mesure que progressait la logique gestionnaire de l'aide et la professionnalisation des associations. Elle est aujourd'hui à la fois une facette de la relation partenariale et une manière de voir les projets, les organisations et leur efficacité³. La redevabilité apparaît dans les entretiens et travaux comme un principe clé pour assurer la cohérence, la légitimité des actions, la transparence et la gouvernance des organisations de défense des DDH. La redevabilité est aussi multiple et conflictuelle, englobant plusieurs dimensions : personnelle, sociale, interpersonnelle, entre organisations et avec les bailleurs.

Regardons de près. La redevabilité est perçue comme une obligation morale et professionnelle de rendre compte de ses actions, tant aux bénéficiaires qu'aux bailleurs de fonds. Cependant, les exigences des bailleurs peuvent entrer en conflit avec les besoins des bénéficiaires, notamment en termes de temporalité et de flexibilité. Elle implique des comptes rendus réguliers, une écoute des besoins des différents acteurs, et une collaboration étroite avec les bailleurs de fonds.

- **Redevabilité morale** : Un participant redéfinit la redevabilité comme *"une action morale qui vous permet de vous situer vis-à-vis de votre action et de voir si vous menez à bien votre action"*. Pour lui il s'agit de *"bien faire son travail dans le respect de ce qui a été prévu, et de tirer l'entière satisfaction personnelle plutôt que faire plaisir à quelqu'un d'autre."* (Entretiens Abidjan).

- **Redevabilité envers les bénéficiaires**: Une participante explique que **la redevabilité passe par l'écoute des besoins des bénéficiaires et la prise en compte de leurs défis**. Elle dit que *"les logiques de redevabilité, si elles sont bien suivies, ça renforce la confiance entre les différentes organisations"*. Dans cette même optique, lors du Focus Group France il a été souligné : **"la redevabilité doit être une démarche de co-construction avec les bénéficiaires finaux."**

- **Redevabilité envers les organisations**. Comme le souligne une participante *"On doit toujours se rappeler qu' il y a plusieurs organisations derrière le réseau, et donc il faut chaque fois revenir vers ces organisations là pour informer, pour communiquer, mais également recevoir de ces organisations des propositions"* (Entretiens Abidjan). Dans cette optique, des participantes réitèrent que *"tu ne fonctionnes pas pour toi personnellement, mais tu fonctionnes plutôt pour l'ensemble du groupe" ... "pour les valeurs et les intérêts du groupe"*.

- **Redevabilité administrative et financière**: Un participant souligne que *"la redevabilité, pour nous, c'est un élément clé en termes de gouvernance"*, et que cela implique des comptes rendus réguliers et des interactions entre les membres du réseau. Une participante souligne que **"La redevabilité est cruciale pour la gouvernance. Elle permet de se remettre en cause et d'apprendre des autres."** (Entretiens Abidjan). Un autre participant insiste sur le besoin de transparence dans la gestion des projets.

³ Voir les travaux de **Jean-Pierre Olivier de Sardan et Thomas Bierschenk**, « Les courtiers locaux du développement », Bulletin de l'APAD [En ligne], 5 | 1993, mis en ligne le 04 juin 2008, consulté le 20 mars 2025. URL : <http://journals.openedition.org/apad/3233>

Hyman van Zyl & Frederik Claeys F. Up and Down, and Inside Out: Where do We Stand on NGO Accountability?. Eur J Dev Res **31**, 604–619 (2019) ou plus récemment **Laure Carbonnel, Kamina Diallo et Lamine Doumbia**, « [Associations et bureaucratization : perspectives africaines](#) », Émulations [En ligne], 37 | 2021, mis en ligne le 03 avril 2021, consulté le 18 mars 2025. URL : <http://journals.openedition.org/emulations/1122>

Cependant, la redevabilité conçue par les bailleurs peut entrer en conflit avec les réalités du terrain. Comme le souligne un participant *“lorsque le partenaire décide de fermer le robinet à un pays; il le ferme à l’Etat et à la société civile toute entière”* en même temps. Le cas du Niger et du Burkina en témoignent selon lui, *“si on laisse à eux-mêmes les défenseur·es de ces pays, dans un ou deux ans, on ne pourra plus parler de sociétés civiles dans ces pays-là. C’est pourquoi le rôle des ONG internationales, des partenaires internationaux est primordial et il doit être renforcé! Au lieu de l’affaiblir”*. Parfois la redevabilité est liée au besoin de visibilité : *“aujourd’hui, que ce soit financière ou administrativement, nos différentes organisations sont internationales et se sont beaucoup renforcées”*.

Un autre aspect qui est souligné est la **rigidité administrative et souvent décontextualisée** des procédures. Selon un.e participant.e *“au niveau des fonds qui accompagnent les défenseur·es ce qu’on peut se souvenir c’est que ce sont les fonds qui arrivent très souvent un peu en retard”* et qu’il faut **justifier avec de reçus et des justificatifs qu’il est très difficile d’obtenir** dans la vie courante dans certains pays africains (pour les taxis, les repas, etc). Cependant, certains partenaires adoptent des approches plus souples, comme l’utilisation de décharges plutôt que de justificatifs stricts, ce qui facilite l’accès aux ressources pour les DDH tout en respectant les contraintes locales.

D’autres partenaires mettent en avant l’importance d’un soutien à long terme pour les DDH après leur relocalisation, au-delà de l’aide immédiate (logement, nourriture). **Réfléchir à des solutions pour les aider à générer des revenus, comme la création de petites activités ou commerces**, afin qu’ils puissent subvenir à leurs besoins une fois les subventions épuisées. Cette réflexion est cruciale pour assurer leur autonomie et leur résilience à long terme, surtout dans des contextes où les menaces peuvent persister.

Tensions fécondes :

La redevabilité semble se heurter à plusieurs tensions fécondes.

- **Transparence vs confidentialité** : La nécessité de partager des informations pour la redevabilité peut entrer en conflit avec le besoin de confidentialité pour protéger les DDH (Entretiens Côte d’Ivoire).

- **Redevabilité envers les bailleurs vs réalités du terrain** : Un.e participant.e souligne les défis posés par les procédures bureaucratiques des bailleurs, qui ne sont pas toujours compatibles avec les réalités du terrain. Il donne l’exemple des délais imposés par l’Union européenne, qui peuvent retarder l’aide urgente en faveur des défenseur·es.

- **Rigidité administrative vs flexibilité**: Un.e participant.e souligne que les défenseur·es ont du mal à justifier leurs dépenses en raison du manque de factures et reçus dans certains contextes africains, ce qui montre une tension entre les exigences administratives et les réalités pratiques.

En somme, la question de la redevabilité n’est pas perçue de la même façon selon qu’on se trouve au Nord ou au Sud, si on est un opérateur ou un partenaire de terrain. Pour les acteur·rice·s du Sud, la redevabilité du projet est due aux bénéficiaires, aux populations locales pour qui ils se battent tous les jours afin que leurs droits fondamentaux soient respectés. Pour les opérateurs, non pas que cette question ne les interpelle pas, mais ils sont préoccupés davantage par la construction d’un cadre où plusieurs acteur·rice·s évoluant dans plusieurs pays peuvent parler le même langage quand il s’agit de défendre les droits humains à l’échelle supra nationale.

On en arrive à la conclusion que ces deux perspectives, bien que distinctes, sont complémentaires, comme les deux faces d’un parapluie inversé. Ce constat a fait ressortir la nécessité d’adopter une démarche de co-construction avec les bénéficiaires finaux dès l’idéation du projet et une logique de communication et de partage d’information à toutes les étapes de l’évolution du projet.

Fort heureusement, il est apparu que dans la phase deux du projet, les "futurs" bénéficiaires actuels et nouvellement identifiés seront consultés en amont. Des modifications ont été apportées en ce qui concerne les pays cibles. Certains pays ont été retirés du projet qui voit l'arrivée de nouveaux pays qui répondent plus aux besoins recherchés par les initiateurs du projet.

Dans le cadre de ce projet, l'Etat français doit jouer un rôle central et fédérateur, car les politiques ont des potentialités énormes à faire valoir. Il faudra également voir comment impliquer davantage les ambassades dans les pays de mise en œuvre.

LES CARACTÉRISTIQUES D'UN·E BON·NE DÉFENSEUR·E

Un·e bon·ne défenseur·e est décrit par les personnes interviewées comme une personne engagée, impartiale, respectueuse des normes légales, qui agit dans l'intérêt général et capable de mobiliser sa communauté pour la bonne cause. Il doit également être vigilant et discret pour éviter les risques. L'engagement total des DDH peut les exposer à des risques accrus. Nous avons identifié quelques idées principales tirées des entretiens :

Engagement intégrité et impartialité : un·e participant·e définit un·e bon·ne défenseur·e comme *"cette personne qui participe ou contribue à la protection et promotion des droits humains en respectant un certain nombre de principes comme l'impartialité, l'exactitude, et le professionnalisme."*

- *"Un bon défenseur est engagé, prêt à faire des sacrifices pour la cause des droits humains et se démarque des partis politiques."* (Entretiens Abidjan).

- *"Un bon défenseur est celui qui met l'intérêt collectif avant ses propres intérêts"* (Entretiens Madagascar).

Distance vis-à-vis des partis politiques : Un·e participant·e souligne qu'un·e bon·ne défenseur·e doit être *"loin des appareils politiques et peu influençable"*. Il ajoute que le/la bon·ne défenseur·e est *"celui/celle qui se tient à équidistance d'un certain nombre de valeurs."*

Connaissance des lois : Un·e participant·e insiste sur l'importance pour un·e défenseur·e de *"connaître les textes de loi qui encadrent son activité"*.

Comme souligné lors du Focus Group France : *"Un bon défenseur doit être capable de mobiliser la communauté et de respecter les normes légales."*

Préservation de la vie : Un·e participant·e insiste sur le fait que le/la bon·ne défenseur·e est avant tout celui *"qui prend soin d'être en vie"*, de même pour un·e participant·e un·e bon·ne défenseur·e *"c'est d'abord le/la défenseur·e qui est vivant·e"*. Pour un participant, un·e bon·ne défenseur·e doit *"appliquer un plan de sécurité pour préserver sa vie"*.

Les défenseur·es doivent naviguer entre des impératifs souvent contradictoires, comme l'impartialité et l'engagement politique, ou l'engagement militant et la nécessité de survivre économiquement. La complexité de leur rôle semble déterminée par des tensions fécondes, auxquelles iels sont confrontés.

Tensions fécondes :

- **Engagement vs rémunération** : Quelques participants insistent sur le fait qu'un·e bon·ne défenseur·e doit être prêt à faire des sacrifices sans attendre de rémunération, mais cela peut entrer en tension avec la réalité économique des défenseur·es, qui ont besoin de ressources pour survivre.

- **Impartialité vs pression politique** : Les DDH devraient rester impartiaux, se positionner "loin des appareils politiques", mais ils sont souvent soumis à des pressions politiques qui peuvent compromettre leur neutralité. (Entretiens Abidjan). En d'autres termes, les DDH ne se réfèrent pas à la

définition de DDH de l'ONU de 1998 qui ne distingue pas le DDH en fonction de son affiliation politique ou associative : *"Les défenseurs des droits de l'homme sont ceux qui agissent individuellement ou conjointement avec d'autres personnes en vue de promouvoir et de protéger les droits de l'homme. C'est leur action pour la défense des droits de l'homme qui en fait des défenseurs des droits de l'homme."* Ainsi, dans cette définition, Nelson Mandela ou Denis Mukwege sont des hommes politiques, mais aussi des DDH.

LA VALEUR AJOUTÉE DE LA PROTECTION INTERNATIONALE

La protection internationale est perçue comme un complément indispensable à la protection locale, offrant une sécurité accrue et des ressources supplémentaires. Elle semble particulièrement utile dans les situations où les mécanismes locaux sont déficients ou touchés par la corruption. Ceci dit, il nous semble important de reconnaître que la protection internationale peut produire une dépendance à l'égard des systèmes internationaux, au détriment des mécanismes locaux.

Idées principales :

- **Renforcement et visibilité des actions locales** : Un.e participant.e explique que *"la valeur ajoutée de la protection internationale, c'est de venir vraiment renforcer les actions qui sont déjà faites au niveau local"*. Elle mentionne que cela permet aux défenseur·es de se sentir en sécurité grâce à un *"consortium d'organisations fortes qui travaillent en arrière-plan"*. Dans cette même perspective, lors du Focus Group France il a été souligné comme un moyen de renforcer la visibilité et la crédibilité des défenseur·es.

- **Relocalisation internationale** : Un participant souligne que la protection internationale permet de relocaliser les défenseur·es dans d'autres continents, ce qui est une "plus-value" par rapport à la relocalisation locale. Il ajoute que cela donne "plus de confiance" aux défenseur·es. Une autre insiste d'ailleurs sur le fait que *"La protection internationale semble plus complète et plus rassurante, notamment pour la relocalisation hors du pays."* (Entretiens Abidjan).

- **Assurance et motivation** : Des participant.es expliquent que *"la protection internationale a une valeur ajoutée dans le travail que nous faisons, dans la mesure où, avec l'existence de cette protection internationale, on est plus ou moins rassuré et confiants de notre activité"*. Pour un autre participant "Sentir que tu es pris en compte quand tu as des problèmes, c'est une motivation à continuer."

Tensions :

- **Dépendance vs autonomie** : La protection internationale peut engendrer une dépendance vis-à-vis des systèmes internationaux, ce qui nuit aux dispositifs locaux (Entretiens Abidjan).

- **Durabilité vs court-terme** : Les soutiens internationaux sont souvent limités dans le temps pouvant laisser les DDH dans une situation précaire et vulnérable après la fin des financements. L'idée que la protection internationale doit être durable et ne doit pas se limiter à des soutiens à court-terme est une idée récurrente (Entretiens Abidjan, Focus Group France).

5. ANALYSE DES QUATRE IMPENSÉS DE LA CAPITALISATION

Au cours des travaux de capitalisation, un certain nombre de problématiques sous-jacentes se sont dégagées. C'est ce que nous avons appelé *"les impensés de la capitalisation"* : des connaissances sous-entendues ou tacites sur lesquelles viennent se définir et remettre en cause les représentations du partenariat ainsi que le travail en réseau dans le projet. Dans une perspective de capitalisation, c'est précisément dans ces impensés où résident les apprentissages essentiels à tirer de ce projet.

Ces catégories sont au nombre de quatre :

1. **Le courage** ou la capacité d'agir et d'interagir dans un contexte d'espace politique et social répressif ;
2. **La confiance** ou les manières de se sentir dans un cadre suffisamment sécurisé pour pouvoir collaborer et coopérer ensemble ;
3. **La capacité** ou l'ensemble des manières d'exprimer son pouvoir d'agir, de parler, de transformer et se transformer dans une situation et un contexte donné;
4. **La compréhension** ou l'accès et la possibilité de disposer des informations nécessaires pour appréhender l'écosystème et la portée du projet.

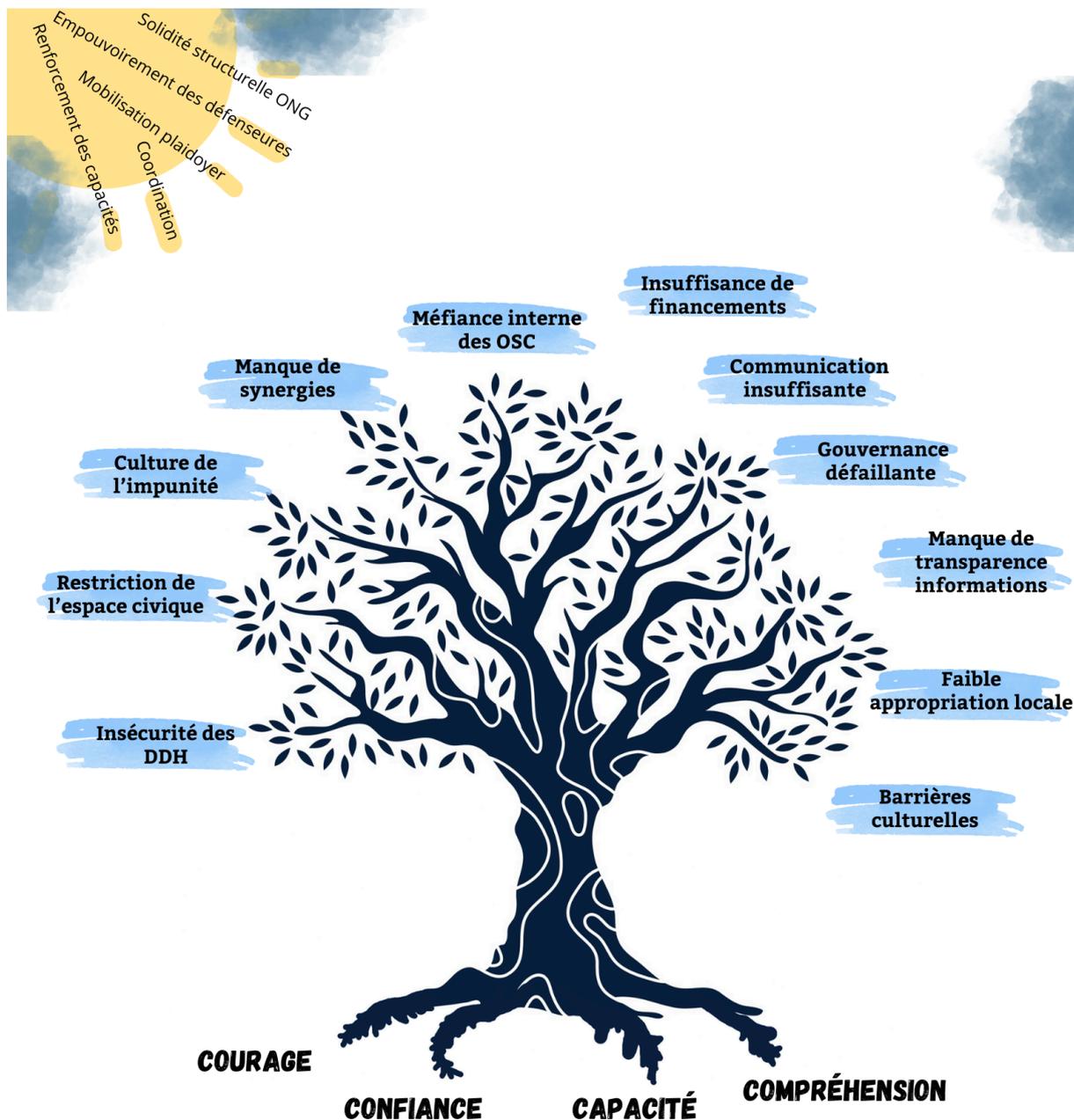
A partir d'une série d'entretiens réalisés avec les partenaires de Côte d'Ivoire, du Togo et de Madagascar, ainsi que lors du Focus Group France, nous avons abordé ces impensés. Voici une analyse de chacun d'entre eux.

IMPENSÉ 1 : LA NOTION DE COURAGE

Le courage comme résistance face à la peur et à la répression. Le courage des défenseur·es ne se limite pas à l'acte de dénonciation, il s'exprime aussi dans la volonté d'agir malgré les risques encourus. Un participant cite Martin Luther King pour nous rappeler que "**le plus grand danger ne réside pas seulement dans la répression, mais aussi dans le silence des justes**". Un autre participant a souligné que les défenseur·es doivent jongler entre visibilité et protection, et que la solidarité joue un rôle clé dans le partage des responsabilités et la limitation des risques. L'action collective apparaît comme un vrai rempart contre la répression (Entretiens Abidjan). Il est juste de souligner que le courage du DDH renvoie aussi au fait qu'il est souvent porte-parole ou leader d'un groupe et que sa capacité à s'engager malgré la peur est source de mobilisation collective.

L'équilibre entre dénonciation et discrétion. Dans un contexte répressif, le courage n'est pas forcément synonyme de confrontation directe. Plusieurs participants ont souligné qu'il est essentiel de savoir choisir les mots justes et calibrer le ton pour ne pas provoquer de réactions violentes des autorités. Des participants ont expliqué que les défenseur·es doivent parfois adopter un profil bas pour assurer leur sécurité (Entretiens Madagascar, Focus Group France).

La solidarité et l'action collective comme sources de courage. La solidarité renforce le sentiment d'unité, d'appartenir à une famille, ce qui renforce la capacité d'action et réduit les risques individuels. Le travail en réseau est un puissant levier pour protéger et légitimer les actions des défenseur·es. L'exemple de la campagne pour la libération de Saikou Yaya Diallo en Guinée nous montre comment l'action collective, les communiqués de presse conjoints et les appels urgents peuvent constituer une protection efficace. Nous devons considérer aussi, comme mentionné lors du Focus Group France, que la peur et la rétention d'informations entravent parfois cette dynamique de réseau, limitant l'impact de l'action collective.



• ARBRE À PROBLÈMES

Crédibilité et rapidité d'action comme mécanismes de protection. Les personnes interviewées insistent avant tout sur le fait qu'un-e défenseur-e emprisonné-e ou contraint à l'exil représente une perte immense, tant sur le plan humain que sur celui de la continuité des luttes. La protection dépend de la crédibilité : être perçu comme une source fiable, légitime, non isolée peut dissuader la répression. La rapidité d'action joue également un rôle crucial : filmer une arrestation ou transmettre rapidement une information peut être un moyen efficace de protéger un-e défenseur-e en danger.

Le courage des femmes DDH : surmonter les contraintes culturelles. Le courage ne se limite pas à la confrontation avec les autorités ; il se manifeste également dans la capacité à surmonter les obstacles structurels. Les femmes DDH sont souvent confrontées à des contraintes culturelles qui entravent leur engagement. Une participante a souligné l'importance de la formation au leadership pour renforcer leur confiance et leur capacité à s'exprimer. Une autre a complété cette analyse en soulignant que la sororité était un moteur de résilience. Un environnement où les femmes s'encouragent mutuellement et partagent leurs expériences leur permet de surmonter les difficultés avec plus de force et de détermination.

Des pistes pour mieux aborder cette notion. Les réflexions autour de la notion de courage soulignent qu'au-delà de la simple audace individuelle, le courage est un processus collectif qui s'appuie sur des stratégies, des solidarités et des réseaux d'entraide. Le défi reste pour les DDH de trouver le bon équilibre entre visibilité et sécurité, sur la base de stratégies adaptées à leur contexte. Dans cette optique, il semble crucial de renforcer les mécanismes de protection, notamment en promouvant la formation et le soutien aux femmes défenseuses, en renforçant les réseaux de solidarité et en construisant des outils de gestion et capitalisation des connaissances qui nous permettent d'adapter constamment nos stratégies.

IMPENSÉ 2 : LA NOTION DE CONFIANCE

La confiance est un élément indispensable pour permettre une collaboration efficace entre DDH. Elle repose sur un ensemble de conditions qui garantissent un cadre sécurisé, propice aux échanges et à l'action collective. Nous avons mis en évidence les principales caractéristiques qui définissent la confiance dans ces réseaux, en nous appuyant sur les témoignages recueillis.

Un cadre sécurisé et structurant. Selon les personnes interviewées, la notion de confiance repose avant tout sur l'existence d'un cadre sécurisé et partagé. Dans le Focus Group France, il a été suggéré d'élaborer une charte définissant les valeurs, principes et outils permettant aux DDH de se reconnaître et d'agir en toute sécurité. De même, en Côte d'Ivoire, la mise en place d'un code de bonne conduite pour encadrer les OSC est recommandée afin de garantir un environnement de travail fiable (Entretiens Côte d'Ivoire). Ces dispositifs permettent d'éviter les infiltrations malveillantes et de renforcer la cohésion entre les membres.

La transparence et la protection des informations. La confiance passe aussi par la construction de pratiques de communication transparentes et sécurisées. Le recours à des dispositifs numériques sécurisés est mentionné comme un levier essentiel lors du Focus Group France. Cela peut sembler évident mais des réticences persistent. L'utilisation de ces dispositifs génère de la peur aussi. La proximité dans les dialogues est toujours plus facile pour construire la confiance. Une participante met en avant l'importance de la confidentialité, elle, qui a modifié ses pratiques de communication suite à une fuite d'informations. La prudence dans le partage des données sensibles semble un prérequis fondamental pour maintenir la confiance.

La solidarité et le soutien mutuel. Un réseau de DDH ne peut fonctionner sans une solidarité et une entraide active. En Côte d'Ivoire, la construction de confiance est renforcée par la solidarité entre organisations membres, notamment lorsqu'il s'agit de faire face à des menaces ou défendre des causes communes (Entretien 4C). De même, la participation à des communiqués conjoints en cas d'arrestation de DDH est perçue comme un moyen de renforcer ce sentiment d'appartenance et de protection collective.

L'équité dans les relations et le sentiment d'inclusion. Des partenaires malgaches ont fait remarquer que les inégalités de soutien entre DDH peuvent engendrer des tensions et un certain sentiment de méfiance (Focus Group Madagascar). La perception selon laquelle certains DDH

bénéficient de plus de soutien que d'autres alimente la défiance à l'égard des réseaux internationaux. En d'autres termes, il est nécessaire de veiller à une répartition équitable des ressources et du soutien, afin que chaque DDH se sente considéré et impliqué dans le processus de défense et de protection.

La reconnaissance institutionnelle et la protection internationale. Être reconnu, valorisé, peut aussi contribuer à renforcer la confiance. Le soutien et la reconnaissance des institutions internationales sont des facteurs qui renforcent la confiance des DDH dans leur propre action. Comme l'exprime un participant en Côte d'Ivoire, la protection internationale apporte une garantie supplémentaire, réduisant ainsi le sentiment de vulnérabilité. Cette reconnaissance peut encourager les DDH à poursuivre leur engagement malgré les risques encourus.

L'implication des femmes et le renforcement des capacités. Enfin, la confiance passe aussi par l'inclusion et le renforcement des capacités des femmes DDH pour leur donner le pouvoir d'agir. Une participante insiste sur la nécessité de renforcer les capacités des femmes en leadership et en prise de parole. La formation, la valorisation et l'encouragement sont essentiels pour qu'elles puissent pleinement jouer leur rôle au sein des réseaux.

IMPENSÉ 3 : LA NOTION DE CAPACITÉ

Nous comprenons la notion de capacité comme l'ensemble des manières d'exprimer son pouvoir d'agir, de parler, de transformer et de se transformer dans une situation et un contexte donné. Nous avons analysé les différents témoignages, les avons regroupés pour mettre en évidence d'un côté les défis et de l'autre, les opportunités qui s'en dégagent.

Des contraintes et défis :

Dans les organisations et leurs interactions avec les acteur-ric-e-s étatiques. Selon les participant-e-s au Focus Group France, la collaboration avec les acteur-ric-e-s étatiques peut impliquer des restrictions afin d'éviter certains sujets sensibles. Ces contraintes limitent les capacités d'expression et d'action des ONG et des DDH, les obligeant à s'adapter en permanence pour maintenir leur engagement sans compromettre leur positionnement. Le manque de volonté politique accentue cette limitation en restreignant les opportunités d'influence et de plaidoyer. De plus, les difficultés à trouver des personnes disponibles pour s'impliquer limitent la pérennité des actions entreprises.

Vision partagée et cohésion au sein des réseaux. En Côte d'Ivoire, des divergences de vision entre les organisations membres peuvent freiner l'efficacité des réseaux. Par exemple, la reconnaissance de la protection des DDH sans discrimination, y compris pour la communauté LGBTI, peut ne pas faire l'unanimité. Cette hétérogénéité des positions peut affaiblir la capacité collective à mener des actions concertées et à plaider efficacement.

Des opportunités et leviers d'action :

Renforcement des capacités par le partage d'expériences et l'appui institutionnel. Le partage et la capitalisation d'expériences sont des facteurs clés du renforcement des capacités des DDH et des organisations. En Côte d'Ivoire, il est mis en avant comme un moyen d'apprendre des bonnes pratiques et d'améliorer les stratégies d'action. Les sessions de formation sur les normes nationales et internationales de protection des DDH sont vues comme indispensables pour accroître l'impact des initiatives locales et internationales. Il convient de noter que le renforcement de capacités dans le projet gagnerait en puissance et deviendrait potentiellement un levier d'action plus fort en précisant ce qu'il revêt et quel objectif il sert. Il est parfois confondu avec la formation, l'usage d'outils ou l'appui financier qui sont plutôt des outils qu'un véritable processus de montée en puissance des acteurs. A

ce titre, la notion d'empouvoirement (*empowerment*⁴) s'accorderait bien avec la logique de protection des DDH. Dans son sens original, elle relie trois dimensions en même temps : le pouvoir de changer ma vie en tant qu'individu ; le pouvoir avec ma communauté de transformer mes conditions de vie, dans une approche d'action collective, de solidarité de proximité ; et enfin le pouvoir sur la société, dans une acception plus politique.

L'appui institutionnel des organisations internationales partenaires joue également un rôle crucial en apportant des ressources et en facilitant l'accès à des espaces de plaidoyer régionaux et internationaux. L'obtention du statut d'observateur ECOSOC des Nations Unies permet à certaines organisations de défendre leurs causes à un niveau plus élevé et d'accroître leur influence.

Plaidoyer au niveau régional et international. Les capacités de plaidoyer sont renforcées par l'accès à des instances internationales telles que la Commission Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples et le Conseil des Droits de l'Homme à Genève. Ces espaces permettent aux organisations de faire entendre leur voix et de promouvoir la protection des DDH dans des cadres institutionnels reconnus.

Capacités, genre et autonomisation des femmes DDH :

Leadership et prise de parole des femmes. L'intervention d'une participante souligne l'importance de développer le leadership des femmes DDH. Des pesanteurs culturelles freinent souvent leur engagement, notamment en raison de la perception selon laquelle la prise de parole en public est réservée aux hommes. Des formations en leadership permettent aux femmes de prendre conscience de leur potentiel et de s'affirmer en tant que défenseuses à part entière.

L'existence de modèles inspirants, à l'échelle nationale et internationale, joue un rôle moteur dans l'émancipation des femmes DDH. Une autre piste : la mise en avant de parcours exemplaires de femmes leaders permet d'encourager les nouvelles générations à s'impliquer pleinement.

Renforcement des capacités pour la protection et la visibilité des femmes DDH. Une participante met en avant le besoin d'autonomie et de protection pour les DDH, en particulier les femmes. Un renforcement des capacités dans les domaines numérique et juridique est nécessaire pour garantir leur sécurité et leur permettre d'agir sans crainte de représailles.

L'idée de créer des espaces d'échange et de soutien mutuel est présentée comme un levier important pour l'empouvoirement des femmes DDH. La visibilité des femmes engagées est aussi une stratégie essentielle pour renforcer leur légitimité et leur reconnaissance au sein des organisations et des réseaux de DDH.

Les priorités en renforcement des capacités concernent la sécurité digitale, qui vise à protéger les données et les communications des DDH. Elles incluent également le développement de stratégies de mobilisation de ressources, afin d'assurer un financement pérenne pour leurs actions. Une autre priorité est l'amélioration de la gouvernance des ONG, grâce à des audits réguliers et la mise à jour des procédures internes. Enfin, et surtout, la nécessité d'un appui institutionnel pour couvrir les coûts fixes et garantir la stabilité des structures engagées.

En somme, la capacité d'agir des DDH et des réseaux repose sur une combinaison de plusieurs facteurs : levée des contraintes institutionnelles, renforcement des compétences, structuration des organisations et accès à des espaces de pression et d'influence. Le développement de l'empouvoirement des femmes et la protection des DDH apparaissent comme les leviers pour garantir un engagement durable et efficace. La mutualisation des savoirs et des expériences au sein des réseaux est une stratégie clé pour surmonter les défis et renforcer l'impact des actions menées.

⁴ Lire à ce sujet : L'empowerment, une pratique émancipatrice ? par **Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener**. Poche / Sciences humaines et sociales 2015. Ed. La Découverte

IMPENSÉ 4 : LA NOTION DE COMPRÉHENSION

L'un des non-dits que nous avons identifié grâce à la capitalisation découle d'un constat récurrent : les partenaires ont un niveau insuffisant de compréhension du projet.

La compréhension du projet DDH, de ses aboutissements, de son écosystème reste partiel pour de nombreux acteur·rice·s impliqués, en raison d'un manque d'informations partagées en amont et d'un accès limité aux objectifs et aux enjeux globaux. Malgré des sessions d'échanges et des formations, certains partenaires locaux ont eu des difficultés à percevoir la portée du projet.

Plusieurs pistes d'amélioration ont été proposées afin d'accroître la compréhension, : impliquer les parties prenantes dès la conception du projet, clarifier les critères de choix des bénéficiaires, organiser des présentations globales et homogènes entre les différentes organisations impliquées par pays, encourager les restitutions internes et institutionnaliser des espaces d'échange, notamment pour les femmes. Il est également recommandé d'assurer une clarification des rôles des divers acteur·rice·s dans le projet et d'engager les membres dans la réalisation des missions sur le terrain pour une meilleure compréhension du projet.

L'atelier de capitalisation a été salué comme une première avancée majeure dans ce sens, permettant un dialogue structuré et surtout participatif entre bénéficiaires du projet dans un espace géographique donné.

L'approche du genre et des rapports de domination

L'approche du genre et des rapports de domination dans le cadre du projet reste un enjeu crucial, tant dans la composition des instances de décision que dans les dynamiques de pouvoir au sein des organisations partenaires. Si des efforts sont faits pour intégrer une perspective inclusive, les témoignages recueillis révèlent encore des limites.

État des lieux et défis identifiés. Les entretiens et focus groups menés à Madagascar et Abidjan ont mis en lumière plusieurs constats partagés :

- La participation des femmes aux espaces de décision de leur organisation demeure marginale.
- L'absence de mécanismes spécifiques de protection pour les DDH expose ces dernières à des risques accrus.
- Les rapports de domination sont entretenus par des pesanteurs culturelles et organisationnelles qui limitent l'accès des femmes aux postes de responsabilité.
- La notion de genre est encore perçue de manière restrictive et mérite une meilleure sensibilisation pour inclure les minorités et groupes vulnérables.

Initiatives et bonnes pratiques identifiées comme leviers d'amélioration :

- Promotion d'une approche inclusive dans la sélection des formateurs et des participants aux activités du projet.
- Sensibilisation continue sur l'égalité des droits et la lutte contre les discriminations de genre.
- Encourager les femmes à s'affirmer et à prendre des postes de responsabilité à travers des formations en leadership et en prise de parole en public.
- Intégration de sessions de sensibilisation visant à faire évoluer les mentalités sur la place des femmes dans la société et au sein des organisations.

L'intégration effective du genre et la réduction des rapports de domination nécessitent un engagement fort et une action coordonnée entre les acteur·rice·s du projet. Une série de recommandations ont été formulées, visibles dans le prochain chapitre.

6. RECOMMANDATIONS FINALES

En nous basant sur les riches échanges et les réflexions partagées lors des dialogues avec les participant·e·s à la capitalisation, nous proposons des recommandations concrètes pour renforcer le travail en réseau et le partenariat dans le cadre du projet Défenseur·es. Ces préconisations ont pour but de perfectionner la gouvernance, d'approfondir l'action collective, d'accroître les compétences, de renforcer un appui financier et institutionnel pérenne. Elles soulignent aussi l'importance de l'empouvoirement des femmes défenseuses, de l'ajustement des procédures administratives aux contextes locaux et du soutien durable aux DDH qui sont relocalisés. Ensemble, ces actions proposent une feuille de route pour amplifier l'impact des initiatives futures et soutenir efficacement les défenseur·es dans le cadre des prochaines phases du projet.

Recommandations générales

1. Améliorer la gouvernance : Mettre en place des mécanismes de gouvernance transparents et inclusifs pour renforcer la confiance entre les acteur·rice·s.
2. Renforcer les capacités des acteur·rice·s locaux : Intensifier les formations sur les mécanismes de protection, le plaidoyer, la sécurité numérique, la gestion des ressources et la mobilisation des jeunes, en les adaptant aux contextes locaux. Proposer des formations en leadership et gestion de projet pour les responsables des organisations locales afin de développer de meilleures logiques collectives.
3. Consolider les réseaux et les synergies : Encourager la création de plateformes régionales de coordination pour faciliter les échanges d'informations et les actions conjointes. Redynamiser les réseaux existants, comme le réseau ouest-africain.
4. Assurer un financement durable et mieux adapté : Rechercher des financements à long terme, simplifier et rendre plus flexibles les procédures administratives (ex. : accepter des décharges plutôt que des reçus formels) pour faciliter l'accès aux ressources tout en respectant les contraintes locales.
5. Améliorer la communication et la visibilité : Développer des stratégies de communication claires pour promouvoir les actions des DDH et renforcer leur visibilité auprès du public et des décideurs politiques. Utiliser les outils numériques (réseaux sociaux) de manière stratégique.
6. Favoriser l'appropriation locale des projets : Impliquer davantage les OSC locales dans la conception et la mise en œuvre des projets pour renforcer leur sentiment d'appartenance. Organiser des consultations régulières pour s'assurer que les projets répondent aux besoins réels des acteur·rice·s locaux.

Recommandations spécifiques

7. Structurer l'action des DDH : Mettre en place une charte ou un code de bonne conduite pour encadrer les pratiques et renforcer la confiance mutuelle au sein du projet.
8. Renforcer la sécurité des échanges pour favoriser le partage : Assurer la confidentialité et la protection des informations partagées entre les DDH et leurs organisations. Développer des espaces sécurisés de partage d'informations.
9. Promouvoir la solidarité active : Renforcer les liens de solidarité entre les DDH à travers des actions communes et des mécanismes d'entraide.

10. Garantir l'équité dans le soutien : Veiller à une répartition équitable des ressources et du soutien entre les DDH et leurs organisations.

11. Accroître la reconnaissance institutionnelle et internationale : Promouvoir la reconnaissance des DDH par les institutions locales et internationales, en impliquant davantage les ambassades et les gouvernements dans les pays de mise en œuvre. Donner un rôle plus important aux ambassades en tant que relais de l'Etat français dans les pays de mise en œuvre.

12. Renforcer le soutien post-relocalisation : Mettre en place des programmes d'accompagnement à long terme pour les DDH relocalisé·e·s, incluant des solutions pour générer des revenus (ex. : création de petites activités ou commerces) afin de garantir leur autonomie et leur résilience une fois les subventions épuisées.

Recommandations sur le genre et l'inclusion

13. Renforcer les capacités et la protection des femmes défenseures : Favoriser leur participation, leur leadership et leur accès à des formations de qualité tout en mettant en place des mécanismes de protection spécifiques adaptés à leurs besoins et à ceux des groupes marginalisés.

14. Renforcer la participation des femmes : Accroître leur présence dans les réseaux locaux et les instances de décision.

15. Élaborer un manuel sur le genre : Créer un guide pour assurer une intégration homogène et cohérente des questions de genre au sein des organisations.

16. Organiser des activités de sensibilisation : Mettre en place des ateliers immersifs (ex. : "demi-journée au féminin") pour encourager une prise de conscience des privilèges et des inégalités.

17. Renforcer l'estime de soi et la confiance des femmes : Proposer des formations pour favoriser leur implication et leur leadership.

18. Encourager les réseaux de soutien entre femmes défenseures : Faciliter le partage d'expériences et la création de réseaux dédiés.

19. Partager et communiquer sur des femmes leaders et modèles qui peuvent servir de référence aux militantes qui viennent de rejoindre les organisations locales de DDH.

Recommandations transversales

19. Capitaliser les connaissances : Développer des outils de gestion des connaissances et une stratégie de capitalisation au fil de l'eau pour adapter constamment les stratégies de protection, de prévention et de renforcement du réseau. Il s'agit de tendre vers des projets capables de produire du savoir et de mettre ces savoirs au profit de l'action. La capitalisation pourrait même conduire jusqu'à des dispositifs de recherche participative ou recherche-action où les DDH produisent des connaissances en vue d'une action délibérée de transformation de la réalité. Cette première initiative de capitalisation du travail en réseau et du partenariat dans le projet Défenseur·es gagnerait à être le premier chaînon d'un processus transversal s'inscrivant dans le durée. Processus qui permette de façon régulière et structurée de faire le point sur le chemin avancé à partir du vécu des parties prenantes du projet pour construire les bases d'une culture de capitalisation et d'apprentissage à l'intérieur du projet Défenseur·es.

* * *

C'est sur ce dernier point que nous clôturons le rapport de capitalisation en remerciant Agir ensemble et le F3E pour la confiance accordée aux consultants d'Empodera-Almedio.

Nous tenons également à souligner l'engagement de tous les acteurs et actrices impliqués dans la capitalisation, qui sans aucun doute ont été l'élément clé dans le développement global du projet. Merci de nous faire encore croire et travailler pour un monde plus démocratique, égalitaire et solidaire.

ANNEXES

QUESTIONNAIRE ENTRETIENS INDIVIDUELS

Devant la caméra, les interviewés ont été invités à répondre à cette série de questions:

1. Pouvez-vous vous présenter (Nom et organisation) et décrire votre rôle ainsi que votre niveau d'engagement dans le cadre du Projet Défenseur-es ?
2. D'après vous, c'est quoi la protection pour un-e défenseur-e ?
C'est quoi un-e bon-ne défenseur-e ?
3. Sur quoi repose, selon vous, le sentiment d'appartenance au réseau ?
4. Quelles sont les dynamiques mises en place avec les membres pour la mise en réseau ?
Avec les partenaires ?
5. Comment les logiques de redevabilité impactent-elles les relations entre acteurs ?
6. Quelle est selon vous, la valeur ajoutée de la protection internationale ? Est-elle durable, inclusive?
7. Une pratique inspirante en termes de redevabilité ?
8. Un mot, un souvenir, un proverbe, une chanson... que représente pour vous la protection des DDH?

QUESTIONNAIRE SUR LES IMPENSÉS

Réalisation des entretiens directifs sur les impensés.

En introduction, expliquer pourquoi on a dégagé ces 4 impensés.

- **1. La confiance** : les manières de se sentir dans un cadre suffisamment sécurisé pour pouvoir collaborer et coopérer ensemble
Q1 : Comment pouvez-vous décrire le sentiment de confiance qui vous anime dans la cadre de votre travail au sein de votre organisation, au sein de vos réseaux ? A quel niveau joue-t-elle?
Q2 : Avez-vous déjà vécu des situations où la confiance a été mise à mal ? Comment cela a-t-il été géré ?
Q3 : Selon vous, comment la confiance se construit-elle ou devrait se construire au sein du réseau de défenseur-es des droits humains ?
Q4 : Qu'est ce qui pourrait améliorer ce sentiment de confiance ?
Q5 : Quelles mesures concrètes pourraient améliorer la confiance mutuelle et la sécurité au sein du réseau ? Quels outils pour évaluer ce niveau de confiance ?
- **2. La courage** : la capacité d'agir et d'interagir dans un contexte d'espace politique et social répressif
Q1 : Comment définissez-vous le courage dans votre travail de défense des droits humains, surtout dans un contexte répressif ?
Q2 : Quels sont les moments où vous avez dû faire preuve de courage pour agir ou interagir avec d'autres acteurs du réseau ? Pouvez-vous partager un exemple concret ?
Q3 : Quels sont les obstacles ou les peurs qui limitent parfois votre capacité à agir ou à collaborer avec d'autres défenseur-es ?
Q4 : Comment mesurer le dispositif de sécurité individuel et ou collectif ?
Q5 : Quelles sont les mesures de mitigation dans un contexte sécuritaire peu rassurant ?
Q6 : Comment renforcer les dispositifs sécuritaires dans un environnement où la répression est de rigueur ? Quels mécanismes ou stratégies collectives à mettre en place pour renforcer cette capacité d'agir et d'interagir ?

- **3. La capacité** : l'ensemble des manières d'exprimer son pouvoir d'agir, de parler, de transformer et se transformer dans une situation et un contexte donné.
 Q1 : Quels sont les facteurs qui renforcent ou limitent votre pouvoir d'agir au sein du réseau ?
 Q2 : Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant insatisfaisant et 5 satisfaisant) quelle note donneriez-vous à votre niveau de capacité d'agir ? Expliquez ?
 Q3 : Comment le réseau vous aide-t-il à développer vos compétences et à vous adapter aux défis rencontrés ? Quels sont les outils mis à votre disposition pour renforcer votre capacité individuelle et organisationnelle ?
 Q4 : Avez-vous des exemples de transformations personnelles ou collectives que vous avez vécues grâce à votre engagement dans le réseau ?
 Q5 : Avez-vous une demande spécifique en matière de renforcement de capacités pour vous ou votre organisation ?

- **4. La compréhension** : l'accès et la possibilité à disposer des informations nécessaires pour appréhender l'écosystème et la portée du projet
 Q1 : Sur une échelle de 1 à 5 (1 étant insatisfaisant et 5 satisfaisant) quel est votre niveau de compréhension du projet DDH? Expliquez ?
 Q2 : Avez-vous des exemples de situations où un manque de compréhension a affecté le travail du réseau ? Comment cela a-t-il été résolu ?
 Q3 : Avez-vous une proposition concrète pour améliorer la compréhension du projet DDH par les parties prenantes ?
 Q4 : Est-ce que vos réalités sont bien prises en compte par le projet ? Si non comment faire pour mieux les comprendre et les intégrer dans la mise en œuvre du projet ?

Questions transversales pour conclure :

- Q1. Quelles sont les priorités pour renforcer ces impensés dans le réseau à court, moyen et long terme ?
- Q2. Si vous deviez proposer une initiative ou un projet pour aborder ces impensés, quelle serait-elle ?
- Q3. Comment imaginez-vous le type de partenariat idéal ?
- Q4. La protection internationale quand fonctionne-t-elle vraiment ?
- Q5. Avez-vous une pratique inspirante où le réseau et le partenariat ont joué un rôle clé dans le cadre de ce projet Défenseur·es qui pourra stimuler les autres organisations ?