

La capacité d'action émergente à l'ère de la COVID-19

Principaux constats pour les bailleurs
de fonds les ONG internationales et
l'ensemble du secteur

Atlantic Fellows

FOR SOCIAL AND
ECONOMIC EQUITY



Introduction

La pandémie de COVID-19 constitue un événement sans précédent pour notre époque. Les gouvernements, les organisations et les entreprises ont dû s'adapter tant bien que mal aux bouleversements et diverses restrictions. Les restrictions en matière de déplacements et les confinements ont affecté la capacité de la plupart des organisations d'aide à effectuer le travail prévu. Par ailleurs, les priorités, les stratégies et les modes de travail ont dû être considérablement modifiés. Le rôle de l'aide a été remis en cause à court et à long terme, au niveau des programmes comme du plaidoyer.

À partir de mars 2020, le projet de recherche « La capacité d'action émergente à l'ère de la COVID-19 » a réuni des militantes, des professionnel·les du développement et des chercheurs/euses pour mieux comprendre les phénomènes qui sont apparus en réaction à la pandémie. Son objectif était de comprendre les effets secondaires potentiellement positifs et pertinents de la pandémie : la mobilisation à travers le monde des communautés à faible revenu et exclues. Plus de 200 études de cas ont été rassemblées, et des échanges variés ont été organisés au sein des groupes thématiques afin de connaître les enseignements apportés.

Cette présentation résume les points clé considérés comme importants pour celles et ceux qui travaillent au sein d'ONG internationales et nationales et d'organismes bailleurs de fonds. De nombreux thèmes ont déjà fait depuis longtemps l'objet de discussions au sein du développement international, sans encore parvenir à déployer des approches concrètes. La COVID-19 n'est pas uniquement une crise sanitaire mondiale. Elle représente potentiellement un tournant permettant une transformation systémique positive pour celles et ceux qui valorisent et souhaitent encourager la société civile. Pour cela, les bailleurs de fonds et les ONG internationales doivent revenir sur leurs méthodes de travail et protocoles.

Principaux constats

- 1 Les acteurs locaux apportent des solutions plus rapides et adaptées**
- 2 Les acteurs locaux ne se contentent pas de répondre aux besoins vitaux**
- 3 La COVID-19 a transformé la relation entre les citoyen·nes, la société civile et les autorités publiques**
- 4 La société civile est épuisée**
- 5 Se lancer dans le numérique est à double tranchant**
- 6 La pandémie a imposé l'innovation de rupture**
- 7 La confiance est devenue le ciment social de l'action**

Les acteurs locaux apportent des solutions plus rapides et adaptées

1

Les recherches ont souligné que les institutions et les mécanismes d'aide sont rigides, lents et incapables de s'adapter au contexte en évolution rapide de la COVID-19. Les systèmes basés sur de longs processus d'approbation, sur des contraintes bureaucratiques complexes et une organisation internationale ou centralisée n'ont pas su réagir dans les temps avec des initiatives ciblées. Cela a mis à l'épreuve la capacité du secteur de l'aide à faire face aux problématiques de la pandémie et ainsi que sa rhétorique sur la localisation. Alors que les confinements établis par les pays avaient restreint les déplacements sur le territoire, de nombreuses ONG nationales basées dans les capitales ont réalisé la valeur de la proximité et le poids de la bureaucratie.

Pour obtenir une réponse immédiate, les communautés se sont de plus en plus tournées vers leurs leaders et autres membres des communautés, les organisations confessionnelles, les organisations communautaires, les associations de voisinage et les structures traditionnelles. Les acteurs locaux ont joué un rôle essentiel dans la réponse à la COVID-19, car ils étaient capables de surmonter la majorité des défis rencontrés par les organisations plus grandes. Ils ont développé de nouvelles stratégies pour la prestation de services et participé à réduire l'impact des confinements et des autres bouleversements sur les communautés vulnérables. Leur succès est dû à des structures agiles et flexibles, à leur proximité physique et leurs connaissances approfondies de la communauté, ainsi que, dans de nombreux cas, à la confiance de la communauté.

Ce que cela nous révèle

Face à la COVID-19, le système international de l'aide et la société civile traditionnelle dans sa majorité n'ont pas su être à la hauteur. Nous n'avons pas été assez agiles ou présents pour répondre aux besoins. La pandémie a forcé à réévaluer les ressources sociales dont les organisations communautaires disposent souvent : la confiance, la présence physique, les connaissances locales et une capacité à avancer en changeant continuellement de rôle, des acteurs multiples et des priorités au sein des communautés.

Nous avons toujours favorisé le renforcement des structures, de l'examen financier, de la capacité à grandir et du langage par rapport aux qualités sociales. Les bailleurs de fonds et les ONG (y compris internationales) doivent comprendre l'importance de la confiance et construire des relations auprès d'une grande variété d'acteurs en préparation aux crises. Pour cela, il s'agit **d'investir dans le financement flexible sur le long terme** au profit d'un large panel d'organisations locales diverses, pour leur permettre de réagir en cas d'urgences telles que la COVID-19.

Nous devons améliorer notre **capacité d'adaptation** et remédier en priorité aux systèmes fastidieux et lents via lesquels nous transférons des ressources. Cela peut impliquer de sacrifier une partie de notre contrôle et **d'apprendre à déléguer** aux réseaux locaux, accordant ainsi plus de confiance à nos partenaires tout en ajustant nos processus contractuels en conséquence.



Les acteurs locaux ne se contentent pas de répondre aux besoins vitaux

2

Aux premiers instants de la pandémie, la priorité était de répondre aux besoins vitaux immédiats. Face à la perte de sources de revenus habituels et d'accès à l'alimentation, la santé, l'éducation et le transport, les acteurs locaux ont développé de nouvelles méthodes et voies de fourniture de services. L'amplification de la pandémie a fait naître un deuxième type de besoins : le soutien émotionnel, l'accompagnement psychologique et la sécurité. Ces besoins ont pris des proportions dramatiques, sans pour autant être traités en priorité par les gouvernements et les autres autorités. Lorsqu'ils n'étaient pas pris en charge par les groupes de la société civile, ils étaient tout simplement ignorés.

Une initiative nécessaire moins reconnue consistait à contrer la désinformation et partager des faits précis et avérés sur le virus pour réduire la transmission. Certains groupes ont intégré cette tâche dans leur mission, en organisant des campagnes et des sessions d'information. Pour d'autres, il s'agissait davantage d'une tâche ponctuelle pour corriger et démonter les fausses informations dont ils avaient connaissance.

Là où les mesures gouvernementales face à la COVID-19 servaient de prétexte pour restreindre l'espace civique, de nombreux acteurs de la société civile se sont retrouvés à muscler le rôle de plaidoyer ou à intégrer des manifestations et des activités de plaidoyer. Ils ont défendu des mesures structurelles afin de répondre aux besoins pratiques, tels

qu'un changement des politiques d'orientation pour améliorer l'accès numérique dans des zones à faible revenu ou pour gérer la hausse des violences domestiques.

Ce que cela nous révèle

Élargir la portée de l'aide demande plus d'unité et de partenariat avec davantage d'acteurs divers. Cela implique de rechercher activement de nouvelles initiatives et de les soutenir avec agilité. Cela peut fonctionner uniquement si nous **nous fions aux connaissances et capacités locales** pour nous adapter à différents acteurs émergents et endosser plusieurs rôles. On comprend également pourquoi il est important de **créer de l'espace** afin de donner la parole à des voix moins formelles ou à des acteurs communautaires **lors de discussions internationales**.

Ces résultats posent des questions liées au financement. Disposons-nous de mécanismes de financement efficaces et rapides destinés à des projets qui vont au-delà de sauver des vies ? Finançons-nous en priorité les besoins dont les résultats sont à titre préventif ou moins concrets ? Étant donné la nature globale de ces besoins, existe-t-il des opportunités pour intensifier la réponse et assurer la coordination avec un support technique ?



La COVID-19 a transformé la relation entre les citoyen·nes, la société civile et les autorités publiques

3

La pandémie a marqué les relations entre la société civile et les autorités. Elle a révélé de nouveaux acteurs, renforcé le rôle de ceux existants et bouleversé les dynamiques de pouvoir. Ces changements peuvent avoir des conséquences à long terme sur les relations entre l'État, la société civile et les citoyen·nes.

Lorsque les gouvernements étaient incapables de répondre aux besoins des citoyen·nes, la société civile recueillait des données pour proposer un accompagnement direct. Particulièrement dans les régions affectées par les conflits, où la présence gouvernementale était plus faible, la COVID-19 a entraîné l'expansion des services de soutien déjà assurés par la société civile. Dans d'autres régions, certains groupes ont changé de rôle, avec des acteurs de plaidoyer qui se sont converti·es en intervenant·es d'urgence, acceptant un rôle supplémentaire pour assurer d'autres services. L'étendue des mesures face à la COVID-19 a également fait naître de nouvelles alliances entre les groupes qui agissaient séparément jusqu'ici, que ce soit pour le plaidoyer ou la prestation de services.

De nouvelles et nouveaux leaders se sont imposé·es, en particulier des femmes et des jeunes, souvent avec une expérience limitée en leadership. La COVID-19 nécessitait des compétences numériques qui ont permis aux jeunes de prendre la barre. Les nouvelles et nouveaux leaders ont participé à la forte croissance de l'activisme via des groupes informels et des réseaux, comme les organisations de femmes. La

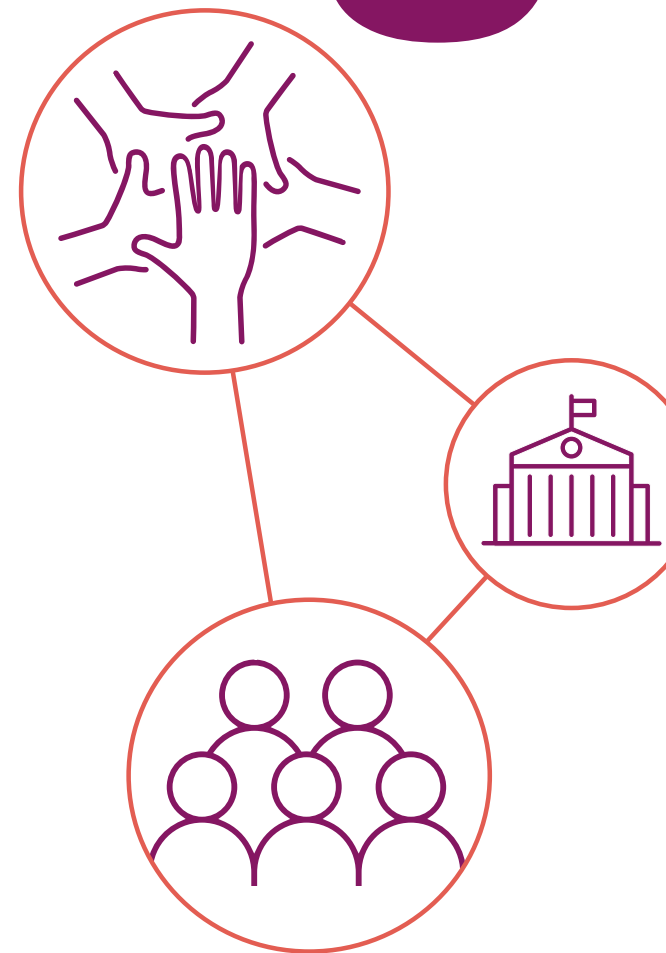
pandémie a octroyé aux acteurs locaux, du moins temporairement, un certain pouvoir informel additionnel et plus d'autorité.

Bien qu'elles sont encore en train d'évoluer, certaines relations pourront persister. Si la société civile joue un rôle plus important pour répondre aux besoins immédiats, la perspective et les attentes des personnes vis-à-vis du gouvernement pourraient varier et influencer le contrat social existant. Ainsi, les gouvernements pourraient adopter des rôles de supervision et de coordination, plutôt que de fournir les services.

Ce que cela nous révèle

Un bouleversement du paysage institutionnel, des dynamiques de pouvoir et un nouveau leadership nous obligent à réévaluer ce que nous pensions savoir sur les relations importantes à avoir dans des contextes précis et pour des enjeux spécifiques. Nous devons apprendre à améliorer **notre communication avec les acteurs et leaders émergents, et pas forcément les plus établis**, y compris pour soutenir les nouvelles et nouveaux leaders. Enfin, nous devons changer notre perspective concernant le rôle des partenaires et des acteurs gouvernementaux actuels et le soutien que nous leur offrons.

Le changement de point de vue des gouvernements et des autres autorités publiques sur leurs propres rôles et responsabilités constitue une opportunité pour plus de redevabilité sociale, de campagnes et d'autres efforts qui impliquent la prise en charge des autorités publiques.



La société civile est épuisée

4

L'idéalisation des héros et héroïnes du quotidien, qui ont sacrifié leur temps et leur énergie pour assurer l'alimentation, le confort et l'accompagnement de leurs semblables, a tendance à effacer la fatigue accablante et le stress émotionnel que beaucoup ont pu subir. La durée de la pandémie de COVID-19 et l'étendue des besoins ont épuisé les ressources de la société civile, des ONG, des bailleurs de fonds nationaux et les capacités financières des communautés consacrées à l'entraide. Les inquiétudes financières en raison de la multiplication des besoins exercent un stress sur les dirigeant-es locaux/ales, déjà en proie à la pression émotionnelle liée aux responsabilités de direction et dont les propres moyens de subsistance sont menacés.

La société civile a été également forcée de gérer de nouvelles approches de travail, de nouvelles relations et, dans bien des cas, de nouvelles attentes de la part de ses communautés. Elle a dû consacrer du temps à une stratégie pour l'élaboration de solutions créatives. Le numérique restant au cœur du travail actuel, avec de nouveaux rôles différents, il faudra compter sur une grande pluralité des compétences à plusieurs niveaux.

Dans de nombreux contextes, la crise de la COVID-19 a aggravé les besoins et le stress liés aux autres crises, comme les conflits, les coups d'État et les catastrophes naturelles. Les personnes, groupes et leaders consacraient

plus de temps à leur poste en tant que premiers intervenants volontaires, négligeant leurs moyens de subsistance et ceux leur famille.

Ce que cela nous révèle

L'épuisement des ressources financières et la fatigue mentale continueront de représenter un facteur majeur pour la résilience de la société civile et des leaders, face à l'inévitable prochaine crise. C'est un élément particulièrement important si les communautés se tournent vers la société civile pour la prestation de services. Reconnaître que le système d'aide repose sur des acteurs ayant épuisé leurs réserves est essentiel pour l'établissement de partenariats. Il est facile de l'oublier dans l'urgence des interventions, en particulier alors qu'elles sont de plus en plus dirigées localement.

Nous devons apprendre à reconnaître cette réalité et soutenir les personnes faisant face à l'accumulation de crises et en proie à l'épuisement. Parmi les différentes options, il est possible **d'investir dans le financement de base des besoins organisationnels, du soutien psychosocial et de la sécurité numérique et physique** ; ou encore d'assurer **le financement de base aux acteurs communautaires**, pour leur permettre de récupérer, de se perfectionner, d'établir des stratégies ou de partager et d'apprendre comment d'autres sont parvenus à gérer des problèmes dans différents contextes.



Se lancer dans le numérique est à double tranchant

La pandémie a accéléré le recours aux moyens numériques et aux services en ligne. Elle a créé de nombreuses opportunités pour plus d'inclusion, de rapidité, une connectivité et une adaptabilité renforcées. La société civile et le secteur de l'aide ont pu faire appel à de nouvelles pratiques rendues possibles grâce aux nouveaux espaces numériques.

L'accélération de l'utilisation numérique et de l'innovation a mené vers de nouveaux espaces parfois plus pertinents pour agir, avec des opportunités plus importantes pour celles et ceux capables de s'impliquer. Les populations en milieux ruraux, les personnes handicapées ou ayant des responsabilités de soins, ont pu accéder à plus d'opportunités pour s'engager. Par ce biais, les personnes dans les situations les plus vulnérables ont pu être incluses dans l'organisation des programmes et solutions.

Toutefois, la transition vers le numérique a aussi ses désavantages. Elle exige plus de connaissances numériques, un accès accru à Internet et aux technologies, ce qui exacerbe les inégalités déjà existantes. Le fossé numérique est intersectionnel, étant donné que l'accès et le niveau de connaissances varient selon le genre, le revenu, l'âge, la race, la condition physique et la géographie. Il n'est pas uniquement question d'accès matériel : les normes culturelles et les valeurs favorisent l'accès à certains groupes et représentent un obstacle pour d'autres.

La transition vers le numérique renforce l'importance de l'information et les dangers de la désinformation. De nombreuses interventions de la société civile ont visé à assurer l'accès des communautés à des informations fiables et communiquées à temps, ainsi qu'à

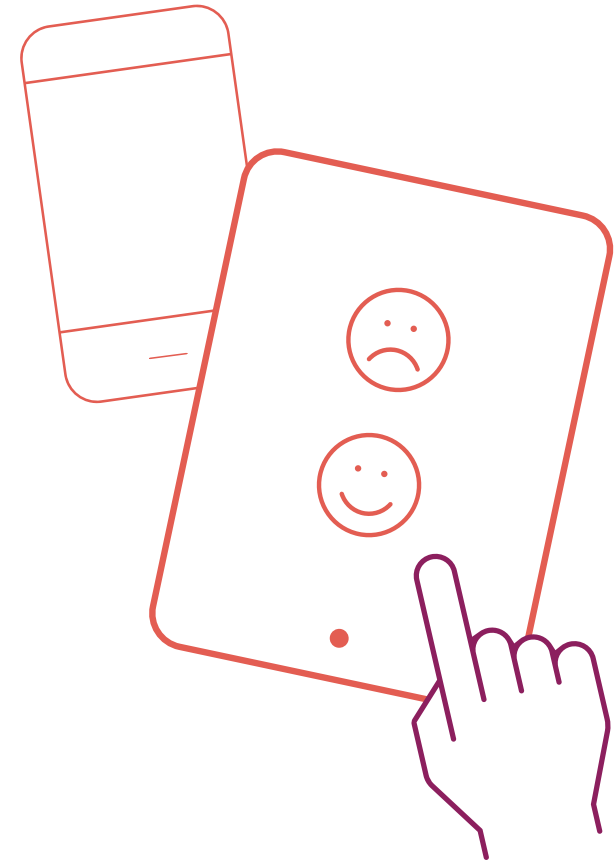
des recommandations sanitaires essentielles. Compliqué par les plateformes numériques qui accélèrent et facilitent le partage de fausses informations, ce travail d'accompagnement est d'autant plus important dans ce contexte.

Ce que cela nous révèle

La pandémie a considérablement accéléré la transformation vers une société numérique. L'accès au numérique est désormais nécessaire pour faire valoir le moindre droit. Non seulement le numérique est devenu un outil de plaidoyer, mais son accès est devenu lui-même un sujet de plaidoyer. **L'égalité d'accès** pour les populations les plus vulnérables vient en tête parmi les nombreuses conséquences à long terme. Effectivement, tout le monde doit pouvoir profiter des nouvelles opportunités présentées par le numérique. Nous devons également rester vigilant-es face aux risques **d'accapement par l'élite du partage des connaissances**, de la défense des droits et d'attribution des ressources. L'accélération numérique apporte un nouvel élément à surveiller (et à combattre) en matière d'inégalités de pouvoir.

Enfin, la protection **des droits liés aux données, de la sécurité numérique et de la confidentialité**, la **gouvernance** de l'innovation technologique, ainsi que le rôle de la **désinformation** doivent être au centre de l'attention de tou·tes. Si notre travail dépend de la technologie numérique, quelles sont les implications supplémentaires au sujet de la désinformation, des libertés démocratiques en ligne et de la sécurité numérique ? Ces sujets ne sont plus des spécificités, ils font partie intégrante de tous les aspects de notre travail.

5



La pandémie a imposé l'innovation de rupture

6

La pandémie a marqué un changement dans l'approche habituelle. Elle a ouvert la voie à l'innovation décentralisée et accélérée qui s'est manifestée lors de la crise pour répondre aux nouveaux besoins en évolution rapide. La plupart de ces solutions étaient attendues et demandées bien avant la pandémie, par exemple avec la livraison à domicile de médicaments antirétroviraux qui est devenue une nécessité et qui a court-circuité le rôle intermédiaire des centres de santé.

La pandémie a encouragé une nouvelle forme d'entrepreneuriat, avec des nouvelles solutions uniques imaginées et mises en place dans des délais records, par exemple en matière d'alimentation ou d'équipements de protection individuelle. La nature décentralisée représentait un élément commun. On pouvait considérer que certaines initiatives pouvaient se concrétiser ou être lancées immédiatement alors qu'elles nécessitaient auparavant un certain temps d'attente pour approbation, ou auraient pris des mois voire des années pour convaincre les parties prenantes.

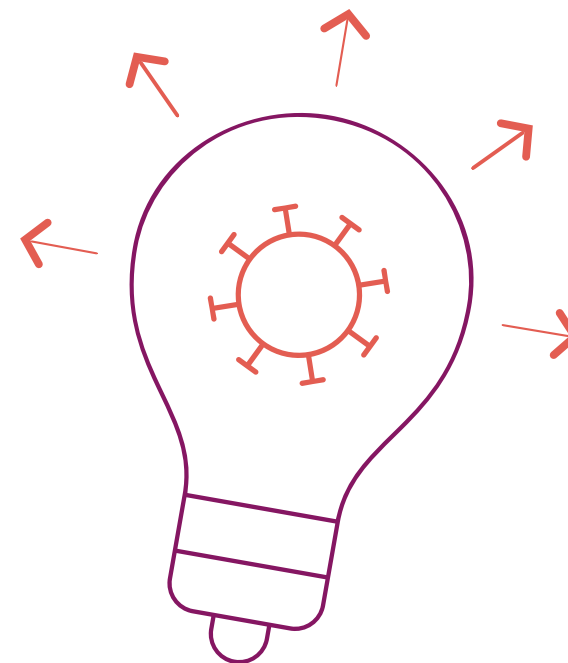
Bien que les besoins apparus au cours de la pandémie étaient largement universels, les interventions ont été coordonnées de manière locale et singulière. Les innovations ont été dirigées par des acteurs locaux pour répondre aux besoins à leur échelle, avec une approche adaptée aux restrictions et à l'objectif visé.

D'autres groupes ont fait preuve d'innovation pour assurer la continuité de leurs opérations malgré les mesures prises par le gouvernement. Il était nécessaire de trouver de nouvelles approches pour poursuivre l'activisme et les manifestations contre des problèmes chroniques, comme les violences domestiques ou la crise climatique, malgré les mesures interdisant les rassemblements.

Ce que cela nous révèle

Le changement accéléré bouleverse le statu quo et les systèmes qui en dépendent. Quelles solutions ou approches du travail sont obsolètes et doivent être remplacées ? Comment pouvons-nous éviter de revenir aux anciens processus alors que la crise de la COVID-19 s'atténue ? La pandémie nous a rappelé de manière brutale qu'il est important d'écouter activement des acteurs locaux et de prendre en compte des préférences locales, au lieu d'adopter en priorité des approches techniques « testées et éprouvées ».

Les ONG internationales et les bailleurs de fonds peuvent faire le choix de **saisir cette opportunité** et **d'adopter des solutions innovantes** offertes par un ensemble d'acteurs divers. Nous pouvons encourager ces changements en **finançant des initiatives modestes** ou en fournissant **le financement initial pour l'innovation**.



La confiance est devenue le ciment social de l'action

7

La confiance s'est imposée comme la clé de l'action. Avec l'interruption des échanges et revenus habituels, du fait de l'isolation des individus, des mesures de restrictions ou de la pauvreté subite, les personnes ont préféré revenir à la réciprocité et à la sécurité de leurs réseaux de confiance : leur famille, leurs ami-es, voisinage, allié-es, pour accomplir leurs tâches malgré le contexte défavorable. Par conséquent, la COVID-19 a renforcé les relations de confiance déjà établies dans certains contextes, tout en alimentant la désinformation et la méfiance envers les institutions agissant par intérêt politique.

De nouvelles relations de confiance se sont créées et ont été renforcées via les réseaux et coalitions qui ont émergés pour alimenter la mobilisation citoyenne. L'élargissement de la confiance sociale a offert une légitimité publique aux leaders et aux institutions et à leur influence sur leurs communautés, par exemple avec la prévention face à la COVID-19 ou à la mobilisation pour la solidarité. Les organisations de la société civile n'ont pas profité de la même légitimité et de la même relation auprès des personnes ayant besoin de soutien, du fait de la confiance accordée.

Cependant, la confiance n'est pas simplement héritée ou statique. Les réactions face à la COVID-19 et d'autres événements politiques ont évolué constamment, pour établir, détruire et redistribuer la confiance au sein de la société. La nouvelle collaboration a fait naître des liens de confiance, pour potentiellement établir un capital politique et social

avec davantage d'opportunités de changer les choses. Par exemple, la confiance établie via la prestation de services peut poser les bases d'opportunités en faveur de la défense des droits et de la refonte des systèmes.

Ce que cela nous révèle

Alors que le rôle et l'importance de la confiance sont de plus en plus importants pour les acteurs du développement, cela n'a pas toujours été un élément stratégique. La pandémie a mis en avant la **valeur de la confiance** et l'importance de l'**identification des facteurs de confiance** au sein des communautés et entre les groupes.

La confiance est un prérequis pour apporter un soutien efficace, coopérer avec les communautés et favoriser des changements de comportement en temps de crise. Avec la levée des restrictions et le retour de conditions prépandémiques, l'importance de la confiance semble se dissiper. Cependant, il est probable qu'elle reste un « ciment social » en puissance en cas de crise.

Comment réfléchir à la confiance plus intentionnellement ?
Comment renforcer la confiance dans nos programmes ?
Comment l'évaluer et valoriser la confiance des communautés au rang d'atout dans la sélection des partenaires ?
Comment la confiance peut-elle nous aider à réinventer nos processus bureaucratiques et de partenariat ?



Le projet de recherche « La capacité d'action émergente à l'ère de la COVID-19 » est financé par le programme Atlantic Fellows for Social and Economic Equity destinée aux leaders visant le changement social, basée au sein de l'Institut des inégalités internationales de la London School of Economics and Political Science, et par Oxfam Grande-Bretagne.

Nous remercions Armine Ishkanian pour sa confiance sur ce projet, les chercheurs et chercheuses qui ont participé à la collecte et l'analyse des études de cas, ainsi que les coordinateurs et coordinatrices bénévoles des groupes thématiques et les participant-es pour les informations partagées au cours des nombreux échanges.

Pour plus d'informations ou de commentaires à propos de ce document d'information, contactez les auteur-es : Katrina Barnes, Irene Guijt, Duncan Green et Filippo Artuso à l'adresse policyandpractice@oxfam.org.uk.

© Oxfam Grande-Bretagne, février 2023.

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

Publié par Oxfam GB pour Oxfam International en février 2023. DOI : 10.21201/2023.621489.

Atlantic *Fellows*

FOR SOCIAL AND
ECONOMIC EQUITY

