

---

le

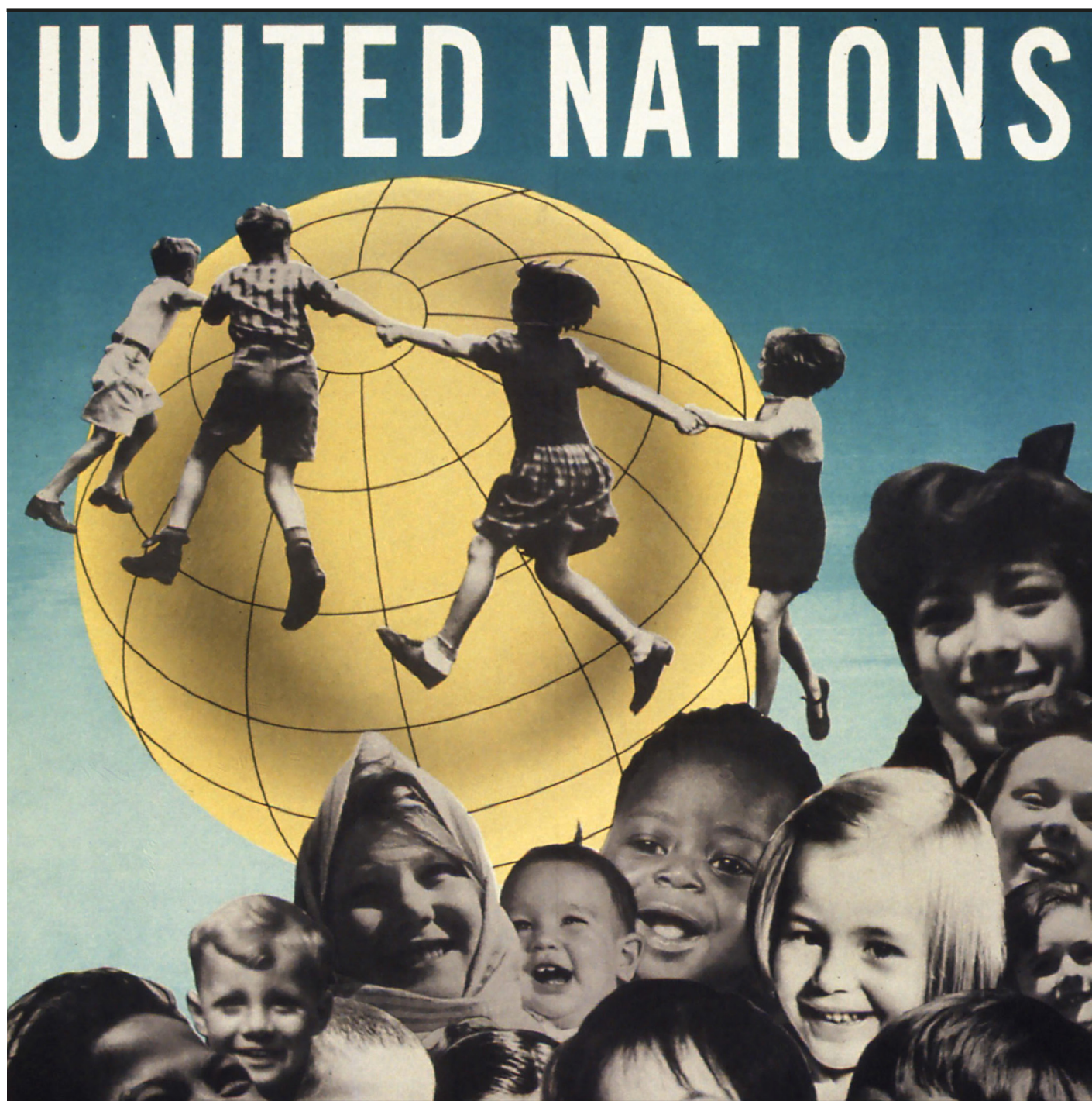
---

# Leader Humanitaire

---

Il est temps que les organisations non gouvernementales  
internationales quittent le nid familial

THOMAS LAY



# LE LEADER HUMANITAIRE

## Il est temps que les organisations non gouvernementales internationales quittent le nid familial

**PUBLICATION 036**

JUIN 2023

---

### Détails de l'auteur

#### Thomas Lay

Thomas est directeur humanitaire régional de *Save the Children* pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe et travaille en Afrique de l'Est depuis 10 ans. Ces dernières années, son travail s'est concentré sur la réidentification de l'action humanitaire en réponse aux tendances globales, notamment la crise climatique, en imaginant la prochaine ère du secteur humanitaire.

### Remerciements

Je remercie chaleureusement mes collègues dont les critiques et les questionnements m'ont aidé à affiner et à formuler les recherches présentées ci-après. Je remercie particulièrement mon épouse et ma fille dont le soutien sans faille m'a à la fois encouragé à poursuivre une perspective critique, et offert le temps et l'espace nécessaire à la réalisation des recherches qui sous-tendent cette réflexion.

### Bureau de rédaction

The Centre For Humanitarian Leadership  
Deakin University  
221 Burwood Highway  
Burwood 3125 VIC  
Australia

**Rédactrice en chef (version anglaise)** : Dr Nazanin Zadeh-Cummings

**Rédactrice en chef (version française)** : Justine De Rouck

**Éditrice de production** : Cara Schultz

**Traduction** : Benoit Glayre et Isaline Doucot

**Mise en page** : Diana De León

**ISSN** : 2653-1011 (En ligne)

Vous trouverez ci-dessous la « Reconnaissance territoriale » faite par le Centre for Humanitarian Leadership et conservée dans sa version anglaise. La « Reconnaissance territoriale » est une manière de reconnaître, de respecter et de rendre hommage aux peuples des Premières Nations en tant que propriétaires traditionnels et gardiens permanents des territoires.

### Droits d'auteurs

Ces publications ont été préparées pour le Centre for Humanitarian Leadership. Les points de vue présentés sont ceux de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement le point de vue du Centre for Humanitarian Leadership. Ces publications sont distribuées afin de servir à la discussion et n'ont pas été examinées par des pairs.

© 2023 by Thomas Lay. Tous droits réservés.

Image de couverture : Une affiche vintage des Nations Unies de 1959 représentant un globe avec des enfants. © Shawshots / Alamy Stock Photo

# Résumé

---

En s'inspirant de la théorie du « Triangle de pouvoir » de Michel Foucault, cet article explore les dynamiques relationnelles entre les organisations internationales non gouvernementales (ONGI), l'ONU et les États. L'article se penche sur les débuts de l'aide multilatérale après la Seconde Guerre mondiale et analyse la manière dont l'aide s'est institutionnalisée et professionnalisée, entraînant une dynamique relationnelle entre les ONGI, les Nations Unies et les gouvernements occidentaux, que nous pouvons comparer à celle existant entre un parent et son enfant. L'article examine ensuite la manière dont les différents acteurs du secteur humanitaire occupent divers types de pouvoir et le futur impact sur la pertinence des ONGI. L'article se termine sur une proposition visant à repositionner et à repenser les ONGI pour réidentifier leur rôle dans le secteur de l'humanitaire.

## Pertinence pour le leadership

Ce document invite les dirigeants des ONGI à réfléchir au positionnement actuel et à la dynamique du pouvoir relationnel existant entre les ONGI, les Nations Unies et l'État. Cet article pousse les dirigeants à envisager le paysage futur de l'aide humanitaire et soutient l'idée que ceux-ci doivent faire preuve d'audace afin d'opérer une transition des approches managériales actuelles vers un leadership écosystémique qui s'inscrit dans l'air du temps.

## Introduction

Des travailleurs humanitaires venant du monde entier se réunissent pour un atelier d'une semaine dans une des grandes salles de la *National Portrait Gallery* de Londres. Accroché au mur, un grand tableau représentant des marins épuisés s'épaulant les uns les autres, leurs vêtements trempés et déchirés. À l'arrière-plan, les restes de leur ancien navire en train de couler dans les profondeurs de l'océan, entourés de débris de bois et de voiles en toile. Alors que nous admirons la beauté de l'environnement dans lequel nous nous trouvons et que nous nous installons sur nos chaises, notre chef attire notre attention en commentant cette peinture : "Ce navire appartenait à la compagnie néerlandaise de commerce des Indes orientales, à l'apogée de sa puissance. Je me demande s'ils avaient prédit leur fin ? Il est important de se rappeler que rien n'est trop gros pour échouer ».

---

***Je prends un moment (bien que bref étant donné les exigences auxquelles les praticiens font actuellement face) pour réfléchir à de nouvelles perspectives sur les dynamiques relationnelles et de pouvoir qui existent au sein de l'aide multilatérale et pour voir si ces nouvelles perspectives pourraient fournir un cadre pour la prochaine ère de l'aide humanitaire.***

---

Près de cinq ans plus tard, j'aimerais que cet article soit autant une provocation qu'une analyse. Je prends un moment (bien que bref étant donné les exigences auxquelles les praticiens font actuellement face) pour réfléchir à de nouvelles perspectives sur les dynamiques relationnelles et de pouvoir qui existent au sein de l'aide multilatérale et pour voir si ces nouvelles perspectives pourraient fournir un cadre pour la prochaine ère de l'aide humanitaire. Je suis poussé à le faire à un moment où la notion d'humanité universelle et les structures que nous avons établies pour la soutenir sont fortement remises en question et mises à l'épreuve face à des niveaux extrêmes de besoins humanitaires et face à la transition vers une ère moderne tardive d'une « interdépendance précaire » (Western, 2023) (Slim, 2022) (Fiori, Espada, Rigon, Taithe, & Zakaria, 2021).

Le point de départ de ces arguments présuppose que le secteur de l'humanitaire est une notion subjective et cosmopolite qui traverse l'histoire, par opposition à un ensemble prescriptif de règles et de normes universelles. J'adopte cette perspective plus large de l'aide humanitaire afin de laisser place à un éventail de valeurs et de motivations. Je considère le secteur humanitaire comme une entreprise avec laquelle

l'humanité a construit de multiples relations distinctes, uniques et transitoires. Le confucianisme, le siècle des Lumières, le wilsonisme et les idéaux dunantistes, pour n'en citer que quelques-uns, sont autant d'exemples de divergences au sein de ce que nous appelons aujourd'hui l'humanitarisme.

Il existe une multitude d'exemples de l'exercice quotidien de l'humanité individuelle, qu'il s'agisse de l'apport spontané des premiers secours à une personne qui s'effondre dans la rue, du maintien de pratiques culturelles telles que la zakat, ou des investissements philanthropiques réalisés par des entreprises et des particuliers fortunés. Cependant, dans le monde actuel, l'humanitarisme est aussi une industrie de plusieurs milliards de dollars qui a tenté de s'approprier l'esprit derrière ces actions individuelles et qui souhaite systématiquement les incarner en tant qu'impératif moral durant certaines des pires crises au monde.

C'est dans ce contexte que s'inscrit cette publication, et plus particulièrement dans la dynamique relationnelle du pouvoir que les êtres humains entretiennent au sein de trois constructions sociales qui définissent les paramètres de fonctionnement de l'industrie de l'aide humanitaire : 1) les Nations Unies et la multitude d'agences, de fonds et de programmes dont les États occidentaux membres des Nations Unies sont les principales parties prenantes ; 2) les autorités territoriales, principalement les gouvernements des États souverains qui sont responsables de fournir les services de base ; 3) les organisations non gouvernementales (ONG) locales et internationales qui ont des intérêts directs dans les besoins localisés des populations, mais aussi dans les normes internationales et les instruments d'un ordre fondé sur des règles. Il n'est pas indispensable pour les acteurs de cette catégorie d'adhérer à ces deux types d'intérêts.

Mon analyse conclut sur l'idée que nous vivons la fin de l'ère de « l'humanitarisme libéral » (Barnett, 2011) et que nous entrons dans une période que je définis comme l'ère de « l'humanitarisme consolidé ». Cette nouvelle période comprend divers écosystèmes, reconnaît des nouvelles dynamiques de pouvoir et adopte le principe d'interdépendance. Il en ressort une nouvelle représentation de l'aide humanitaire ; la consolidation d'approches hétérogènes, par opposition à l'unipolarité de l'aide multilatérale contemporaine. La provocation que mon analyse soutient met en avant une conclusion que certains dirigeants d'ONGI ont déjà formulé, à savoir que les acteurs qui adhèrent aux formes actuelles de l'humanitarisme doivent s'éloigner de la bureaucratie, de la fragilité fiscale, des lourds mécanismes de conformité et des égos focalisés sur l'héritage personnel (Baiden & Book, 2022). Les dirigeants d'ONGI déclarent que ces « blocages » risquent de rendre les actions du secteur de l'humanitaire insignifiants. Il est nécessaire de collectivement reconnaître que ce que nous avons



toujours fait n'est pas ce que nous ferons à l'avenir et, à l'instar des sociétés commerciales internationales des XVIIe et XVIIIe siècles, comprendre que rien ni personne n'est trop grand pour échouer.

En tant que directeur humanitaire régional de *Save the Children* pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe et co-président du Groupe de travail inter-agences (Inter-Agency Working Group - IAWG), j'ai participé à, et parfois initié, de nombreuses discussions ces dernières semaines et ces derniers mois sur l'état des structures et des processus de l'aide multilatérale pour la Corne de l'Afrique, dans le contexte d'une crise mondiale de la faim et de la récente flambée de violence au Soudan et sur l'effet paralysant que cela a eu sur les structures internationales d'aide multilatérale. Je pense en particulier aux raisons pour lesquelles nous n'avons pas été en mesure de reproduire la réponse de 2017 à la *Somalia Famine Prevention*, durant laquelle les donateurs s'étaient engagés à la dernière minute et les acteurs de l'aide avaient rapidement intensifié leur collaboration afin d'éviter une famine. Les inévitables commentaires et les discours des médias dans les mois à venir offriront une large place au nombrilisme, et ce document ne souhaite pas offrir un autre espace pour alimenter ces réflexions et opinions, pas plus qu'il n'a pour but de distribuer des blâmes. Je reconnais plutôt qu'il s'agit d'un moment catalyseur pour un changement et je me joins au corpus littéraire croissant de conseils déclarant que le changement systémique ne va pas assez loin et ne se produit pas assez vite (ALNAP, 2022) (Slim, 2022) (Fiori, Espada, Rigon, Taithe, & Zakaria, 2021).

---

**Dans le passé, l'aide multilatérale a montré qu'elle était capable d'engendrer des changements radicaux et son existence et sa présence aujourd'hui en sont la preuve.**

---

Dans le passé, l'aide multilatérale a montré qu'elle était capable d'engendrer des changements radicaux et son existence et sa présence aujourd'hui en sont la preuve. Selon moi, un ensemble de crises humanitaires, dont celles au nord de l'Éthiopie, en Afghanistan, en Ukraine, dans la Corne de l'Afrique et maintenant au Soudan, pourrait avoir un effet transformateur qui rappellerait les événements survenus en Afrique de l'Est au début des années 1990. Lorsqu'on les perçoit collectivement, ces crises offrent aux responsables politiques et humanitaires l'occasion de se demander s'ils soutiennent la moralité fondamentale de l'action humanitaire présentée par Henry Dunant dans « *Un souvenir de Solferino* » - ou si l'intérêt politique, personnel ou l'intérêt des entreprises n'a pas pris le pas sur la recherche de résultats positifs. J'ai récemment invité mon équipe à se poser la question suivante :

« Si nous ne sommes pas la solution, qui l'est, et avons-nous un rôle à jouer pour aider ? ». Hugo Slim (2022) nous questionne en soulignant que le monde a changé depuis la période où l'aide multilatérale a été conçue, et qu'en tant qu'incarnation moderne de la vision de Dunant, nous devons également changer. J'espère que mon analyse saura informer et influencer les personnes qui agissent ou agiront dans cet espace constructif.

## Contexte

Les modèles et les mécanismes institutionnalisés de l'aide humanitaire tels que nous les connaissons sont caractérisés par Michael Barnett comme « l'âge de l'humanitarisme libéral » (2011). Ils ont été créés pendant la période de l'après-guerre froide où l'ordre mondial était dominé par des modèles démocratiques et capitalistes des pays occidentaux, menés par les États-Unis d'Amérique. L'importance que ces pays accordaient au multilatéralisme a conduit à la résolution 46/182 de l'ONU (Assemblée Générale des Nations Unies, 1991), qui a placé les structures des Nations Unies en tant que coordinateurs de l'action humanitaire tout au long de la chaîne de l'aide humanitaire, des contributions des États membres au titre de l'Aide Publique au Développement (APD) à la livraison de services aux communautés touchées.

Entre le début et le milieu des années 1990, une série d'événements aux conséquences importantes dans le secteur humanitaire ont montré que les réponses apportées montraient des limites. Les structures de l'époque étaient inappropriées ou inadéquates et ces événements ont permis de ratifier la résolution 46/182. Plus précisément, en Somalie, la famine de 1992 a vu le premier recours à une action militaire étrangère au nom de la réponse humanitaire (de Waal, 2018), une approche ayant été ratifiée dans les engagements de la « Responsabilité de protéger » en 2005. Cette crise, qui s'est ajoutée à la guerre de Bosnie de 1992-1995, au génocide rwandais de 1994 et aux crises des réfugiés qui ont suivi, a donné lieu à un afflux d'aide étrangère (Orbinski, 2008). Lors de ces grands mouvements d'aide, l'absence de coordination a entraîné chaos, répétition des efforts et souffrances inutiles, mettant en évidence la nécessité d'une plus grande institutionnalisation du secteur (Terry, 2002). Ces réponses ont donné lieu, sous le mandat de la résolution 46/182, à une série de mécanismes qui sont devenus les précurseurs des structures des réponses humanitaires actuelles, sous l'égide des Nations Unies.

Depuis ces événements, l'aide multilatérale a évolué vers une série de structures et processus conçus dans le but d'établir efficacement des priorités, d'augmenter la rapidité dans la mise en œuvre, d'éviter la répétition des efforts et de tenir les agences responsables des normes de programmation, du contrôle financier et du devoir

de diligence à l'égard du personnel et des personnes bénéficiant de l'aide. Dans le but d'atteindre ces objectifs, les processus de gestion qui ont été mis en place sont axés sur l'agrégation quantitative et sont présentés sous la forme de plans d'intervention humanitaire ou d'appels rapides au niveau national, chacun contribuant à un aperçu de la situation humanitaire mondiale. Ces plans font l'objet d'un suivi financier (sur la base volontaire) par le Service du suivi financier (*Financial Tracking System* - FTS). Ce processus est encadré par des structures de coordination (par exemple, le système des Clusters d'IASC, Inter-Agency Standing Committee) de normes formelles (par exemple, les standards Sphère et le *Core Humanitarian Standard*) et de cadres idéologiques (par exemple, le Grand Bargain).

La mise en place de ces processus a engendré une institutionnalisation et une professionnalisation du secteur. La croissance de l'aide humanitaire, acheminée et programmée par ses sympathisants y a également participé. Cette croissance peut être mesurée financièrement : 1,4 milliard de dollars en 2001, 5,7 milliards de dollars en 2011 et 29,8 milliards de dollars en 2022. Considérée comme une mesure objective du succès, la croissance financière du secteur est indéniablement impressionnante et a sans aucun doute permis d'aider des millions de personnes dans le monde. Cependant, au fil des années, les besoins ont augmenté et le déficit de 21,9 milliards de dollars en 2022 est supérieur à l'ensemble des besoins humanitaires de 2016 (OCHA, 2022). L'analyse des tendances en matière de financements et de besoins montre des écarts qui suscitent de vives inquiétudes. Au sein du secteur humanitaire, les discussions sont délicates, émotionnelles, défensives et polarisées sur les niveaux de priorité que nous avons atteints lorsque nous parlons de la distribution des ressources et de la question de savoir si le système actuel est adapté aux besoins. Étant donné que rien n'est trop grand pour échouer, la question suivante se pose : « Quelle est la prochaine étape ? » (Slim, 2022).

---

***Au sein du secteur humanitaire, les discussions sont délicates, émotionnelles, défensives et polarisées sur les niveaux de priorité que nous avons atteints lorsque nous parlons de la distribution des ressources et de la question de savoir si le système actuel est adapté aux besoins.***

---

C'est cette question qui m'a conduit à l'analyse que je présente dans cet article. Les récentes réflexions de la politologue britannique Mary Kaldor (2018) suggèrent que la promotion de la « paix libérale » par l'Occident est passée d'une approche latente, conçue pour créer,

renforcer et maintenir la stabilité mondiale à une stratégie de « défense agressive ». Selon elle, la guerre mondiale contre la terreur représente le moment clé de ce changement. L'aide multilatérale a d'abord été positivement reçue par l'agenda libéral pour la paix, car elle constituait la toile de fond facilitant l'institutionnalisation et la professionnalisation du secteur. Toutefois, lorsque Colin Powell, alors secrétaire d'État a utilisé l'approche wilsonienne de l'action humanitaire comme « multiplicateur de force » lors de l'invasion de l'Afghanistan en 2001 (Powell, 2001), les tensions fondamentales qui existaient entre l'attitude américaine des principes wilsoniens et l'approche européenne classique, ou dunantiste, sont ressorties de manière évidente (Gordon & Donini, 2016).

Je dirais que l'utilisation de l'APD par de nombreux membres de l'OCDE pour poursuivre un programme de politique étrangère est devenue « l'éléphant dans la pièce » du secteur de l'aide multilatérale. Un sujet duquel les acteurs, en particulier les ONGI ayant une volonté idéologique, doivent être conscients si nous voulons maintenir notre pertinence et notre indépendance dans le monde postmoderne. Le reste de cet article présente mes réflexions au sujet de cette question, tout d'abord à travers une analogie « parent-enfant » de la relation entre les ONGI et leurs donateurs, puis une discussion sur le trépied du pouvoir et la dynamique de la souveraineté.

### **La dynamique parent-enfant**

Le modèle économique sur lequel se base l'aide multilatérale relie inextricablement la majorité des ONGI aux pays du Nord, car leur stabilité financière dépend de l'Aide Publique au Développement (APD) de l'OCDE. Je suppose que cette dépendance crée une relation qui pourrait s'apparenter à celle qui existe entre un parent et son enfant.

Une des principales responsabilités parentales est celle de protéger et d'assurer la sécurité de l'enfant (British Government, n.d.). Au cours du siècle dernier, le cadre législatif protégeant les libertés au sein des démocraties ainsi que l'émergence des sociétés fondées sur le droit à la suite du siècle des Lumières, ont croisé la sécularisation des valeurs caritatives chrétiennes. Cela a permis à la classe moyenne européenne de s'imposer comme la principale composante de l'aide à l'étranger (Barnett & Stein, 2012). Au fil des décennies, ce secteur est devenu une composante du « troisième secteur » ou de l'industrie « à but non lucratif » en Occident.

L'émergence de l'industrie à but non lucratif a été soutenue et défendue par les gouvernements des pays du Nord pour plusieurs raisons : les libertés financières accordées par le capitalisme, le soutien financier direct du gouvernement et l'accès au lobbying

politique pour les organisations ayant leur siège dans les capitales européennes ou nord-américaines. Ainsi une protection équivalente pour les ONG et les organisations caritatives était assurée. Cette situation détonnait avec les régimes autoritaires dans lesquels les industries institutionnalisées et professionnalisées équivalentes étaient inexistantes. Dans les pays du Nord, les ONGI ont pu occuper un espace international grâce aux libertés et à la sécurité que leur offrait l'environnement national où elles avaient leur siège. En outre, l'obligation morale que les gouvernements occidentaux ont accordé à leurs travailleurs humanitaires a agi comme un filet de sécurité en fournissant à ces humanitaires une stratégie de sortie immédiate des problèmes dans les parties du monde où une aide humanitaire est requise avant et/ou après une crise. Je soutiens que ces actes et cadres juridiques de tutelle institutionnelle et individuelle font écho à des responsabilités parentales protectrices à l'égard d'un enfant, établissant ainsi une relation familiale entre un gouvernement occidental (parent) et une ONGI dont le siège se trouve dans ce pays (enfant).

Une autre responsabilité parentale essentielle consiste à fournir un foyer à un enfant. L'institutionnalisation du secteur a fourni aux ONGI un foyer naturel, parfois controversé, au sein des structures d'aide multilatérale de l'ONU. Mark Duffield (2014) explique comment les différents organes qui composent l'aide multilatérale ont formé un « écosystème » de relations interdépendantes. Les structures de l'aide multilatérale, mentionnées précédemment et qui favorisent la croissance sont une tentative de rassembler ce système d'acteurs (semi-)autonomes en une structure unique. Que votre vision de l'aide soit celle d'une structure mécanique hiérarchique ou celle d'un système organique, il existe un ensemble communément admis d'acteurs qui adhèrent à l'aide multilatérale et qui s'opposent à ceux qui n'y adhèrent pas ; le groupe des « initiés » contre le groupe des « exclus ». Tout en reconnaissant qu'il existe des divergences d'opinions sur la manière dont l'aide multilatérale se manifeste, il existe néanmoins un sentiment d'appartenance et d'acceptation si on en fait partie. Je décris ici l'aide multilatérale comme l'équivalent du « foyer » des ONGI.

Les ONGI se sont confortablement installées dans une dynamique relationnelle entre elles et leur gouvernement (foyer) et, probablement par inadvertance, ont formé cette dynamique parent-enfant. Comme ces mêmes gouvernements ont été les principaux promoteurs du multilatéralisme, les Nations Unies sont devenues un foyer naturel pour les ONGI en raison de leur dépendance financière à l'égard des contributions de l'APD, ce qui les a menées à s'aligner sur le système global des Nations Unies. Bien que l'aide multilatérale soit un secteur qui fonctionne bien, ses racines restent

dominées par l'influence politique des pays occidentaux, qui apporte au secteur de l'humanitaire des lignes directrices fondées sur les valeurs des pays du Nord.

---

**Les ONGI se sont confortablement installées dans une dynamique relationnelle entre elles et leur gouvernement (foyer) et, probablement par inadvertance, ont formé cette dynamique parent-enfant.**

---

## Le trépied du pouvoir

La section précédente évoque le lien entre deux des trois entités que je souhaite utiliser dans mon analyse du pouvoir - les Nations Unies, leurs principaux soutiens, et les ONGI. La section suivante présente un troisième acteur et décrit la dynamique, fondée sur trois bases, qui forme l'aide multilatérale aujourd'hui. Cette discussion a pour cadre théorique le triangle de pouvoir du théoricien français Michel Foucault (1978) : le pouvoir biologique, le pouvoir souverain et le pouvoir discipliné. Il s'agit d'une analyse philosophique de l'intersection entre les dynamiques sociales et les structures institutionnelles, centrée sur l'humain. Cependant, Mitchell Dean (2010) l'a également utilisée pour décrire les différents pouvoirs des diverses fonctions du gouvernement. Je poursuis l'application de Dean, en utilisant ce triangle de pouvoir pour délimiter les principales composantes influentes de l'aide multilatérale. Il s'agit de 1) l'autorité dans le théâtre des opérations (généralement, mais pas uniquement, l'État, y compris son contrôle sur l'armée), 2) les ONG en tant qu'agents de liaison de l'aide humanitaire, en incluant la discussion autour de l'effet perturbateur des acteurs locaux et nationaux par rapport à la domination des ONG internationales et 3) l'ONU en tant que manifestation de l'ordre mondial occidental et le mécanisme utilisé par les principaux protagonistes du multilatéralisme pour acheminer les budgets d'aide.

### Pouvoir souverain

Nous définissons le pouvoir souverain comme l'état de droit sur un territoire, exercé par l'organe directeur ou l'individu ayant le plus de pouvoir. Le pouvoir souverain est caractérisé comme hiérarchique et fondé sur des règles. Par la suite, les gouvernements autoritaires ont eu tendance à manifester ce type de pouvoir de la manière la plus aiguë (ibid) et en sont probablement le meilleur exemple, mais ce type de pouvoir est exercé dans de nombreux modèles de gouvernance. Le pouvoir souverain a été fondamental dans le programme de paix libéral tout au long de la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle

en raison de l'influence westphalienne sur la création des Nations Unies (Peters, 2015). Il est principalement exprimé dans la charte fondatrice comme le « principe de [...] l'égalité souveraine de tous ses membres » (Nations Unies, 1945), suivi de près par la déclaration d'équilibre selon laquelle « tous les membres s'abstiennent [...] de recourir à la menace ou à l'emploi de la force contre l'intégrité territoriale ou l'indépendance politique de tout État » (ibid.). Dans ce contexte, le chef d'État et l'appareil d'État des territoires sur lequel des besoins humanitaires existent exerceraient un pouvoir souverain grâce aux droits qui leur sont accordés par la Charte des Nations Unies et l'héritage westphalien (Peters, 2015).

### Le pouvoir disciplinaire

Le pouvoir disciplinaire n'est pas un droit et n'est pas naturel - il est revendiqué ou présumé par la normalisation des pratiques. Comme tel, il n'est pas nécessairement considéré comme un pouvoir « légitime » (Dean, 2010). Dans le cas présent, nous attribuons aux ONGI un pouvoir disciplinaire, car leur rôle au sein du système de l'aide multilatérale a évolué naturellement à travers l'institutionnalisation du secteur humanitaire.

Les origines du pouvoir disciplinaire des ONGI sont liées chronologiquement à l'explosion des ONGI dans les années 1980 (Barnett & Stein, 2012). Conceptuellement, elles coïncident avec l'apparition de la théorie du « regard » que l'universitaire Hikaru Yamashita (2004) utilise pour décrire comment le point de vue d'un travailleur humanitaire est façonné par ses valeurs, ses expériences et ses préjugés. Ces éléments forment la manière dont il va percevoir le monde, son « regard ». C'est d'ailleurs le regard des fondateurs et des leaders messianiques (Western, 2019) qui définit les notions par lesquelles un système, tel celui de l'aide multilatérale, crée des politiques et des processus qui évoluent vers des règles et des normes. Si l'on adhère à ces approches, comme le font les ONGI, on exerce un pouvoir disciplinaire. Ce pouvoir est exercé, renforcé et normalisé par la perpétuation d'un modèle interne/externe. Ceux qui adhèrent aux pratiques et aux systèmes sont des initiés et ceux qui contestent, résistent ou proposent des alternatives sont des marginaux et sont généralement traités avec hostilité.

Concernant le secteur de l'aide multilatérale, la « prise » du pouvoir disciplinaire par les ONGI s'est produite dans des contextes clés pendant l'institutionnalisation de l'aide alors que le pouvoir souverain était inexistant. Comme mentionné plus haut, la Somalie et le Rwanda dans les années 1990 sont des exemples de ces contextes clés, car ils présentaient des vides de pouvoir souverain à l'époque. Réalisant peut-être qu'elles étaient à l'aube de l'âge d'or de l'aide, les ONGI, portées par la légitimité de l'institutionnalisation

et d'une coordination unifiée, ont entrepris d'établir, avec OCHA, des processus et des politiques qui allaient façonner les trois décennies suivantes (Sandvik, 2017). Comme nous l'avons vu dans la section précédente, elles ont également établi, par inadvertance, que l'ONU serait dorénavant leur « foyer ».

Crise après crise, les ONGI ont alors adopté une position de pouvoir grâce à la répétition de leurs actions (Rieff, 2002). Elles ont développé des infrastructures organisationnelles qui ont perpétué un petit groupe d'ONGI travaillant pour faciliter le financement de l'APD, assurant ainsi la sécurité financière (et la dépendance) et utilisant l'espace humanitaire comme « un espace de liberté dans lequel nous sommes libres d'évaluer les besoins, libres de surveiller la distribution et l'utilisation des biens de secours, et libres de dialoguer avec les gens » (Brauman, 1995). Les idéaux de liberté exprimés dans cette définition ont été adoptés de manière familière dans les cultures des ONGI, et je dirais qu'ils ont ancré un sentiment de droit d'accès chez les acteurs internationaux. Cependant, le droit international humanitaire ne confère pas aux acteurs internationaux un droit d'accès - il tente de garantir l'accès des populations à l'assistance. Cette distinction est subtile, mais importante.

Si la période d'institutionnalisation des années 1990 a reconnu le risque que l'engagement local soit difficile, l'impératif humanitaire de sauver des vies a prévalu (Mansuri & Rao, 2013). Par la suite, l'évolution, de l'action de fournir des opérations de sauvetage au lendemain d'une crise vers le spectre plus large mentionné plus haut, a offert l'occasion d'impliquer davantage d'acteurs locaux. Au lieu de cela, les ONGI se sont engagées dans ce que certains considèrent comme un « détournement de mission » (Anonymous, 2017) et ont saisi l'occasion de travailler avec un « double mandat », à savoir devenir la principale agence de prestation pour toutes les formes d'aide et de développement. La dynamique de pouvoir bien établie du club des initiés/exclus à travers la relation familiale parent-enfant qui a été forgée entre le donateur « d'origine », l'APD, les structures de l'ONU et les ONGI, a laissé peu de place aux « outsiders ».

En réfléchissant de manière critique à l'histoire, il est important de noter qu'il est peu probable qu'une conspiration malveillante ait été créée au sein des dirigeants des ONGI afin de dominer et d'établir consciemment un pouvoir disciplinaire. D'ailleurs beaucoup défendraient que leurs actions sont motivées par la recherche de solidarité. Ainsi, si nous souhaitons réorienter et corriger la situation, il convient de se poser les questions suivantes : à travers quel regard cherchons-nous une solution ? Quels sont les préjugés qui existent au sein des décideurs du pouvoir disciplinaire et dans quelle mesure sommes-nous prêts à les contrer ?



## Biopouvoir

Les agences, les fonds et les programmes humanitaires des Nations Unies profitent du pouvoir disciplinaire et l'exploitent pour maintenir leur influence. Cet exercice de pouvoir sert leurs objectifs et renforce leur statut au sein des Nations Unies. Il est cependant important de noter que, contrairement aux ONGI, les agences ne dépendent pas de cette dynamique en raison du pouvoir qu'elles tirent de la désignation de l'ONU en tant qu'arbitre mondial. Les États membres (largement influencés par les puissances occidentales) ont ainsi positionné l'ONU, mais n'ont pas réussi à lui conférer une autorité réelle sur la souveraineté. Par conséquent, l'ONU exerce un biopouvoir par défaut. Le biopouvoir, selon Dean (2010) et dans l'analyse originale de Foucault, est la responsabilité de coordonner, de surveiller et de faciliter le bien-être d'une population entière. Le biopouvoir est naturellement lié au pouvoir souverain et, comme le décrit Dean (ibid), il peut constituer un élément fondamental de la stratégie de gouvernance d'un pouvoir souverain. Cependant, l'absence d'une hiérarchie stricte suggère que le biopouvoir existe au sein de réseaux éco-systémiques et de réseaux d'acteurs (ibid), par opposition à un mécanisme de commandement et de contrôle qu'on associerait au pouvoir souverain. Il est intéressant de noter ici que la nature descendante du pouvoir au sein des structures souveraines et disciplinaires suggère que les personnes assujetties à ce pouvoir sont dépourvues de choix, alors que les exigences systémiques et de réseau du biopouvoir demandent que ces personnes soient des « adhérents électifs » et limitent de manière significative l'influence du biopouvoir sur les non-adhérents.

Le rôle du Conseil de sécurité des Nations unies (CSNU) dans la médiation des conflits est un exemple de la manière dont le biopouvoir se manifeste et de la tension relationnelle qu'il entretient avec le pouvoir souverain. La majorité des membres du Conseil de sécurité sont assis à la table avec une autorité de biopouvoir, à l'exception des cinq membres permanents qui détiennent un pouvoir souverain qui s'étend au-delà de leurs domaines territoriaux. Les tensions et les inégalités qui résultent de ces dynamiques de pouvoir sont une représentation de la relation nécessaire, mais subordonnée, que le biopouvoir entretient avec le pouvoir souverain.

## L'instabilité du trépied de pouvoir

L'association du pouvoir souverain et du biopouvoir, combinée à la légitimité douteuse du pouvoir disciplinaire, présente certains risques pour les ONGI. Michel Foucault (1982) affirme que le biopouvoir a besoin du pouvoir souverain et que, de la même manière, un pouvoir souverain puissant a une part de biopouvoir qui lui permet de contrecarrer son autoritarisme répressif. OCHA, en tant qu'entité des missions intégrées des

Nations Unies et coordinateur de l'aide multilatérale sous la direction directe du Secrétaire général adjoint aux affaires humanitaires et coordinateur des secours d'urgence des Nations unies, a le statut de biopouvoir et est mandaté de par sa résolution fondatrice à soutenir les entités du pouvoir souverain de l'État, en tant que premier responsable, en cas de besoin humanitaire (Assemblée Générale des Nations Unies, 1991).

Parallèlement, le pouvoir disciplinaire des ONGI est remis en question par la volonté de localisation et la force des sociétés civiles locales. Les responsabilités parentales assumées par les pays de l'OCDE envers « leurs » ONGI respectives ne s'accompagnent pas de protection ou d'obligations suffisantes. Par conséquent, alors que l'Occident est confronté à un tournant vers la pluralité du pouvoir mondial, nous pourrions observer certaines dynamiques émergentes qui suggèrent que les relations de souveraineté et de biopouvoir l'emporteront sur le pouvoir disciplinaire intrinsèquement illégitime des ONGI et mèneront à la perturbation de la dynamique parent-enfant.

Cette analyse est une réflexion personnelle sur les ONGI et les risques liés à la dynamique du pouvoir relationnel auxquels nous sommes actuellement confrontés. Je soutiens que les protections parentales des Nations Unies et des gouvernements occidentaux dont nous avons bénéficié, ne survivront pas dans leur forme actuelle aux pressions politiques de la modernité tardive. Les récentes allocations financières faites dans la région de la Corne de l'Afrique en sont la preuve. Le Bureau d'aide humanitaire des États-Unis a alloué plus de 50 % de son budget annuel additionnel pour l'Ukraine en 2022 au système des Nations Unies en raison de la dynamique relationnelle entre souveraineté et biopouvoir. Cette situation exigeait que l'ONU soit le principal bénéficiaire en raison d'économies structurelles établies (source anonyme, communication personnelle, octobre 2022). Il est probable qu'il en soit de même pour un supplément budgétaire récent que le service humanitaire de l'UE (ECHO) a reçu (Slim, 2022) et qui a également été versé au système des Nations Unies dans son intégralité (source anonyme, communication personnelle, octobre 2022). D'après mon expérience personnelle dans la région de la Corne de l'Afrique, je peux affirmer que les ONGI se sentent vulnérables et expriment leur frustration quant à leur mise à l'écart.

---

***Il est temps pour les ONGI de voler de leurs propres ailes et de contrôler leur propre destin, en réimaginant ce qu'elles sont et ce qu'elles ont à offrir dans un monde postmoderne.***

---

L'objectif de cette réflexion n'est pas d'agir comme un enfant implorant ses parents de ne pas lui couper les vivres, mais plutôt de mettre les ONGI au défi, de se concentrer sur les changements qu'elle peuvent entreprendre. Il est temps pour les ONGI de voler de leurs propres ailes et de contrôler leur propre destin, en réimaginant ce qu'elles sont et ce qu'elles ont à offrir dans un monde postmoderne.

## L'humanitarisme consolidé

Plutôt que d'entrer maladroitement dans la postmodernité, le moment est venu de reconnaître la fin de l'humanitarisme libéral. Tout comme les époques précédentes se sont achevées, cette époque s'achèvera et une nouvelle émergera. Je propose aux ONGI de dessiner un autre paysage pour l'avenir.

J'aimerais faire une proposition sur ce à quoi ce paysage pourrait ressembler. Je prédis que la prochaine ère sera celle de l'humanitarisme consolidé, une ère qui s'efforcera de reconnaître les diverses manifestations écosystémiques de l'humanitarisme. La transition sera un voyage difficile et incertain, mais j'espère offrir une explication de celle-ci, ainsi qu'une manière de l'atteindre, ci-dessous.

En raison de la nature politique des entités qui occupent actuellement les espaces de souveraineté et de biopouvoir, il semble plus adapté d'utiliser le modèle appartenant aux sciences politiques de « Consolidologie » pour donner un nom à l'humanitarisme consolidé et afin d'en tracer les contours.

La consolidologie est une modernisation de la transitologie. Popularisée dans les années 1970 par le politologue allemand Dankwart Rustow, la transitologie est le processus linéaire permettant de passer d'un régime autocratique à une démocratie institutionnalisée. Cependant, en reconnaissant que le processus de transitologie vers un modèle démocratique parlementaire britannique ou présidentiel américain est une rareté et que ce n'est pas la voie choisie par la plupart, le concept est tombé en disgrâce au sein des sciences politiques. Plutôt que de rejeter la notion de modélisation du cheminement vers la démocratie, le consolidologue Philippe Schmitter (2017) a accepté l'idée que le cheminement vers la démocratie avait évolué vers un vaste éventail d'approches individuelles. Il a entrepris d'évaluer objectivement ces processus et de mesurer les réalisations démocratiques qui en résultent en fonction de leurs propres mérites, plutôt qu'en fonction d'un objectif unique. Ainsi, il a décrit une collection de modèles démocratiques, avec leurs propres vertus et limites liées à leurs exigences et capacités spatiales et périodiques et, ce faisant, a établi la Consolidologie.

L'un des éléments clés de la consolidologie, essentiel pour son utilisation ici, est la reconnaissance du fait qu'entreprendre un voyage individuel vers la démocratie est profondément incertain (Ould Mohamedou & Sisk, 2017), en particulier si l'on tente d'évaluer objectivement ce voyage avec un but précis. Schmitter a identifié la nécessité d'avoir des « conditions favorables » pour déclencher le début du voyage et pour avoir le degré de confiance nécessaire à l'adoption d'un esprit de consolidation. Ces conditions favorables comprennent la clarté, la direction et, finalement, la certitude que le changement de cap, ou le fait de s'engager dans une nouvelle voie, est l'action la plus responsable à entreprendre. Dans la recherche de Schmitter, il s'agissait du voyage contextualisé vers la démocratie, mais pour la discipline humanitaire et les détenteurs du biopouvoir, il s'agit de reconnaître que l'aide multilatérale ne « possède » pas le terme humanitarisme et que, dans un contexte donné, l'écosystème des acteurs humanitaires sera unique, transitoire et, en fin de compte, redevable au regard de la puissance souveraine, et non du multilatéralisme.

Tout en espérant que le biopouvoir de l'ONU évoluera, je termine cet article en suggérant aux dirigeants des ONGI qui ont le pouvoir disciplinaire d'adopter l'humanitarisme consolidé. Ce voyage commence par accepter que les Nations Unies donneront la priorité à leur statut de biopouvoir et leur dépendance à l'égard du pouvoir souverain plutôt qu'à la perpétuation du pouvoir disciplinaire et que les gouvernements occidentaux donneront la priorité au biopouvoir multilatéral plutôt qu'à leurs responsabilités parentales à l'égard des ONGI. Ma recommandation est donc de trouver un nouveau foyer en dehors de l'aide multilatérale, mais lié à celle-ci. Un foyer qui ne demande pas de présence opérationnelle importante, ni de lourdes structures, mais qui présente un ensemble de divers experts agiles et pouvant fournir une offre sur mesure à l'écosystème humanitaire, une offre unique et localisée. Hugo Slim (2022) a suggéré qu'« une nouvelle génération de travailleurs humanitaires devrait apprendre à se comporter et à se considérer comme de subtiles araignées tissant une toile de réseaux humanitaires, plutôt que comme des leaders héroïques dirigeant des opérations depuis le haut », et je suis tout à fait d'accord avec lui.

## Conditions favorables à l'humanitarisme consolidé

Comme l'a identifié Schmitter, des conditions favorables sont essentielles pour envisager une approche consolidée de l'humanitaire. Voici trois suggestions de conditions favorables actuelles qui pourraient être explorées par les ONGI qui souhaiteraient poursuivre

une approche progressive et proactive, adaptée aux conditions futures :

### L'héritage

L'histoire des ONGI n'est pas un long fleuve tranquille et les ONGI sont souvent considérées comme perturbatrices. Alors que le récent rapport *The Long Humanitarian Century* (Baiden & Book, 2022) met en évidence qu'il y a actuellement un sentiment de « blocage », l'héritage de la culture audacieuse et preneuse de risques n'est pas un souvenir trop lointain (Fiori, Espada, Rigon, Taithe, & Zakaria, 2021). Évidemment, il y a des considérations très réelles à prendre en compte concernant la fragilité fiscale, la conformité des donateurs et une exigence plus forte pour les processus de protection, mais selon moi, la volonté idéologique et la morale des dirigeants dans les cercles des ONGI sont toujours présentes. Si les dirigeants au sein des ONGI peuvent reconnaître les responsabilités liées à la dynamique parent-enfant et la fragilité du trépied du pouvoir, alors s'appuyer sur les leaders courageux du passé pourrait permettre de bénéficier de « l'avantage du pionnier ».

### Réseaux mondialisés

En tant qu'acteurs internationaux, les ONGI ont le privilège de faire partie de réseaux mondialisés qui se sont constitués au fil du temps. Si la frontière est ténue entre l'exploitation judicieuse de ces réseaux et l'abus de l'accès et des connaissances qu'ils offrent, ils constituent néanmoins un excellent moyen de faciliter les flux d'informations, les pratiques et le partage des compétences. Dans une société de plus en plus connectée technologiquement, ces réseaux mondiaux constituent une condition favorable importante.

Je voudrais nous encourager à mettre de côté la pensée mécanique issue des usines de l'industrialisation qui se cache derrière nombre de nos prises de décision descendante de type « commandement et contrôle ». Cela nous permettrait d'adopter une approche de leadership écosystémique. Le penseur progressiste Simon Western (2019) décrit les dirigeants écosystémiques comme « libérant les talents emprisonnés de leurs employés qui sont traditionnellement réprimés par les structures hiérarchiques et les dynamiques de pouvoir (...) Ils y parviennent en créant des réseaux internes, en distribuant largement le leadership à travers l'organisation en réduisant le contrôle descendant et en maximisant la participation à la prise de décision ». La plupart des ONGI fonctionnent déjà en réseau et, comme mentionné précédemment, la modélisation de l'aide multilatérale par Duffield (2014) suggère qu'un système organique est déjà en place, mais nous nous sommes simplement battus pour le mécaniser pendant des décennies. La possibilité de nous réimaginer comme

un ensemble de parties interdépendantes formant un tout, par opposition à une hiérarchie unique, est le discours de leadership le plus actuel de notre époque et les ONGI ont la possibilité de l'adopter dès aujourd'hui (Western, 2019).

### La prédominance du personnel venant des pays du Sud

Le récent rapport ALNAP (*Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action*) sur l'état du système humanitaire indique que plus de 92 % du personnel des ONGI sur place sont des ressortissants nationaux. Il s'agit là d'un ensemble de données d'une richesse immense qui permet d'informer et d'alimenter le leadership réparti prescrit par une approche écosystémique. Une plus grande responsabilisation de cette réserve de talents pourrait avoir un effet catalyseur si l'on veut repenser la pertinence des ONGI dans le secteur. Tout comme la situation actuelle et le pouvoir disciplinaire des ONGI ont été établis par la répétition de visions eurocentriques, la répétition de visions diversifiées permettrait de réimaginer les identités des ONGI pour qu'elles soient adaptées aux objectifs du monde postmoderne.

### Conclusion

La période actuelle de la modernité tardive marque la fin de l'ère de l'humanitarisme libéral. Elle marque également la fin du contexte qui a permis aux ONGI et aux gouvernements donateurs des pays du Nord d'établir une dynamique relationnelle semblable à celle d'un parent et de son enfant. Ces mêmes gouvernements ont donné la priorité au multilatéralisme et ont utilisé la structure des Nations Unies comme autorité de coordination de l'humanitaire, offrant ainsi un « foyer » aux ONGI.

Bien que la relation parent-enfant ait des liens historiques forts, lorsqu'on l'observe à travers la perspective du trépied du pouvoir - à savoir le biopouvoir désigné par l'ONU, le pouvoir souverain autorisé par l'État et le pouvoir disciplinaire supposé des ONGI - cette relation familiale devient tendue. La dépendance du biopouvoir à l'égard du pouvoir souverain signifie que l'ONU donne la priorité à ses relations avec les États plutôt qu'à celles avec les ONGI. Je définis ce moment comme le moment du développement humain où l'enfant quitte le nid familial et qu'il n'est plus dépendant de ses parents.

Pour faciliter l'accès à ce moment et éviter l'anxiété liée à la séparation pour les ONGI, je propose une ère d'humanitarisme consolidé dans laquelle les ONGI sont particulièrement bien positionnées pour obtenir « l'avantage du pionnier » et réimaginer leur rôle dans le

secteur. Les ONGI seraient des acteurs écosystémiques pratiquant un leadership distribué, exploitant le pouvoir de rassemblement des réseaux existants et renforçant le vivier de talents actuel.

---

***Je propose une ère d'humanitarisme consolidé dans laquelle les ONGI sont particulièrement bien positionnées pour obtenir « l'avantage du pionnier » et réimaginer leur rôle dans le secteur.***

---

L'audace des anciens dirigeants d'ONGI pourrait être l'inspiration dont les dirigeants actuels ont besoin pour faire un pas vers l'inconnu. Si nous ne faisons pas ce pas, si nous refusons d'admettre que nous ne sommes pas trop grands pour échouer, alors un jour prochain nous nous appuieront les uns aux autres, à la dérive et perdus, comme l'étaient les marins de la *Dutch East India Trading Company* au 18<sup>ème</sup> siècle.



## Bibliographie

- ALNAP. (2022, October 28). *2022 SOHS report*. Retrieved from ALNAP: Strengthening humanitarian action through evaluation and learning: <https://sohs.alnap.org/sohs-2022-report/a-reader%E2%80%99s-guide-to-this-report>
- Anonymous. (2017, December). Annual Pan-Africa Advocacy Workshop.
- Baiden, M., & Book, M. (2022). *INGOs & The Long Humanitarian Century*. Oxford: Nuffield College, University of Oxford.
- Barnett, M. (2011). *Empire of Humanity*. Ithaca: Cornell University.
- Barnett, M., & Stein, J. G. (2012). *Sacred Aid: Faith and Humanitarianism* (1st ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Brauman, R. (1995). *Interview with Rony Brauman*. Paris: ENA Mensuel.
- British Government. (n.d.). *Parental rights and responsibilities*. Retrieved March 24, 2021, from <https://www.gov.uk/parental-rights-responsibilities>
- de Waal, A. (2018). *Mass Starvation: The History and Future of Famine*. Cambridge: Polity.
- Dean, M. (2010). *Governmentality: Power and Rule in Modern Society* (Vol. 7). London: SAGE Publications Ltd.
- Duffield, M. (2014). *Global Governance and the New Wars: The merging of Development and Security*. London: Zed Books.
- Fiori, J., Espada, F., Rigon, A., Taithe, B., & Zakaria, R. (2021). *Amidst the Debris: Humanitarianism and the End of the Liberal Order*. London: C. Hurst & Co (Publishers Ltd).
- Foucault, M. (1978). *The History of Sexuality, Vol 1: an Introduction (translated by R. Hurley)* (1st Edition ed.). New York: Pantheon.
- Foucault, M. (1982). The Subject and Power. *Critical Enquiry*, 8(4), 777-795.
- Gordon, S., & Donini, A. (2016). Romancing principles and human rights: Are humanitarian principles salvageable? *International Review of the Red Cross*, 77-109.
- Kaldor, M. (2018). *Global Security Cultures*. Cambridge: Polity Press.
- Mansuri, G., & Rao, V. (2013). *Localizing Development: Does Participation Work?* (1st ed.). Washington D.C.: The World Bank.
- OCHA. (2022, 11 4). *Humanitarian Aid Contributions*. Retrieved from Financial Tracking Services: <https://fts.unocha.org/>
- Orbinski, J. (2008). *An Imperfect Offering: Humanitarian Action in the 21st Century* (1st ed.). Toronto: Doubleday.
- Ould Mohamedou, M.-M., & Sisk, T. D. (2017). *Democratisation in the 21st Century: Reviving transitology*. Abingdon: Routledge.
- Peters, L. (2015). Sovereignty: The UN and the Westphalian Legacy. *The United Nations*, 69-80.
- Powell, C. (2001, October 26). *Remarks to the National Foreign Policy Conference for Leaders of Nongovernmental Organizations*. Retrieved from U.S. Department of State Archive: Information released online from January 20 2001 to January 20 2009: <https://2001-2009.state.gov/secretary/former/powell/remarks/2001/5762.htm>
- Rieff, D. (2002). *A Bed for the Night: Humanitarianism in Crisis* (1st ed.). London: Vintage.
- Sandvik, K. B. (2017). Stronger, Faster, Better: Three logics of humanitarian futureproofing. In V. M. Heins, K. Koddenbrock, & C. Unrau (Eds.), *Humanitarianism and Challenges of Cooperation* (pp. 97-112). Abingdon: Routledge.
- Schmitter, P. C. (2017). From transitology to consolidology. In M.-M. Ould Mohamedou, *Democratisation in the 21st Century* (pp. 167-184). Abingdon: Routledge.
- Slim, H. (2022). *Solferino 21: Warfare, Civilians and Humanitarians in the Twenty-First Century*. London: C.Hurst & Co. Ltd.
- Terry, F. (2002). *Condemned to Repeat? The Paradox of Humanitarian Action* (1st ed.). Ithaca: University of California.
- United Nations. (1945). *United Nations Charter and Statute of the International Court of Justice*. San Francisco: United Nations. Retrieved from [www.un.org](https://www.un.org/en/about-us/un-charter/full-text): <https://www.un.org/en/about-us/un-charter/full-text>
- United Nations General Assembly . (1991, December 19). *A/RES/46/182*. Retrieved from UN Official Document System: <https://daccess-ods.un.org/tmp/1917462.79597282.html>
- Western, S. (2019). *Leadership: A Critical Text*. London: Sage Publications Ltd.
- Yamashita, H. (2004). *Humanitarian Space and International Politics: The creation of Safe Areas* (1st ed.). Abingdon and New York: Routledge.

Cette publication est rendue possible grâce au généreux soutien du peuple américain par le biais de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID). Le contenu de cette publication engage uniquement la responsabilité de l'auteur et ne reflète pas nécessairement les points de vue d'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

