ÉTUDE SUR LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE: QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ET POURQUOI EST-ELLE IMPORTANTE POUR LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE QUI ŒUVRENT À L'ÉLIMINATION DE LA VIOLENCE À L'ÉGARD DES FEMMES?

PREMIÈRE PARTIE D'UNE ÉTUDE CONCERNANT LES CONNAISSANCES FONDÉES SUR LA PRATIQUE, COMMANDITÉE PAR LE FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE DES NATIONS UNIES POUR L'ÉLIMINATION DE LA VIOLENCE À L'ÉGARD DES FEMMES

Résumé exécutif

Introduction

Le présent document contient les constatations d'une étude concernant les connaissances fondées sur la pratique, commanditée par le Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes (Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies), qui examine le concept de résilience organisationnelle au sein des organisations de la société civile (OSC) et des organisations de défense des droits des femmes (ODDF). Cette étude fait la lumière sur ce que signifie la résilience organisationnelle dans la pratique, la manière dont elle peut être définie et conceptualisée, et son importance pour le domaine de l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles et pour les mouvements féministes et de femmes. Elle conclut par des recommandations adressées aux donateurs, aux responsables politiques, aux organismes de subvention et aux décideurs sur la manière de soutenir la résilience organisationnelle des OSC et des ODDF qui œuvrent à l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles.

Contexte

Bien que la résilience soit un terme couramment utilisé en psychologie, elle a suscité une plus grande attention dans le cadre de discussions sur la capacité des organisations et des institutions à résister aux chocs et aux crises, particulièrement dans le contexte de la pandémie de Covid-19[1]. Des critiques émergentes relatives à ces discours ont mis en garde contre l'effet potentiellement déshumanisant du terme, car il crée des attentes en matière de relèvement à l'égard de celles et ceux que les crises frappent le plus durement (avec des ressources minimes) dans des situations souvent aggravées par une multitude de crises intersectionnelles et la perpétuation de déséquilibres du pouvoir qui contribuent en premier lieu aux crises[2]. Malgré tout, des opportunités ont été identifiées dans le cadre de l'adoption d'une approche féministe relativement à ce domaine, par exemple en soulignant l'importance d'approches collectives et bienveillantes en matière de résilience organisationnelle (comme par le biais d'investissements dans les soins individuels et dans le soutien à la santé mentale des activistes)[3]. Dans le cadre de cet examen succinct de la littérature, des lacunes d'éléments factuels ont été identifiées concernant la résilience des organisations de la société civile (OSC) et des organisations de défense des droits des femmes (ODDF) qui se consacrent spécifiquement à l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles. Ces lacunes de connaissances peuvent bénéficier des connaissances fondées sur la pratique provenant des OSC et des ODDF que financent le Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes et les membres de son réseau.

1 Example literature: Paeffgen, Thea. 2023. "Organisational Resilience during COVID-19 Times: A Bibliometric Literature Review" Sustainability 15, no. 1: 367. https://doi.org/10.3390/su15010367 ; Young, Dennis R. "Nonprofits as a Resilient Sector: Implications for Public Policy" Nonprofit Policy Forum, vol. 14, no. 3, 2023, pp. 237-253. https://doi.org/10.1515/npf-2022-0038

2 Ressources dans des discours alternatifs sur la "résilience":
"The Dehumanizing Discourse of Resilience" (Malaka Shwaikh, 28 mai 2021) Article in Progress Policy Review https://academic.oup.com/isagsq/article/3/2/ksad030/7198303
"Problematizing resilience: the development practice and the case of Palestine" (Keelan & Browne, 2019), Development in Practice https://www.researchgate.net/publication/339208904_Problematising_Resilience_Development_Practice_and_the_Case_of_Palestine
"Degendering organizational resilience –the Oak and Willow against the wind" (Hope Witmer, août 2019), Gender in Management, https://www.researchgate.net/publication/335581438_Degendering_organizational_resilience_-_the_Oak_and_Willow_against_the_wind
"Beyond Expectations of Resilience: Towards a Language of Care" (Malaka Shwaik, 2023), Global Studies Quarterly, https://academic.oup.com/isagsq/article/3/2/ksad030/7198303
Fenomenal Funds (2023) Reimagining Power to Build Resilience, Fenomenal Funds: Washington, DC. https://staging.fenomenalfunds.org/wp-content/uploads/2023/09/Reimagining_Power_to_Build_Resilience-EN.pdf

3 Hope Chigudu and Rudo Chigudu, "Strategies for Building an Organization with a Soul" (2015), African Institute for Integrated Responses to VAWG & HIV/AIDS (AIR), http://airforafrica.org/wp-content/uploads/2015/08/Strategies-for-Building-an-Organisation-with -Soul-WEB.pdf

Le soutien du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes en faveur de la résilience organisationnelle

Pendant plus de 15 ans, le Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes (Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies) a privilégié le soutien à la résilience organisationnelle (en utilisant toutefois différents termes) en se focalisant initialement sur les processus traditionnels de renforcement organisationnel et de développement des capacités. Ces efforts ont évolué pour accorder la priorité aux petites OSC et ODDF, reconnaissant leur importance pour les mouvements de femmes. Les connaissances fondées sur la pratique qui ont été recueillies auprès des bénéficiaires de subventions lors de la pandémie de Covid-19 ont fait ressortir la nécessité d'un soutien organisationnel pour la survie en temps de crise[4], ce qui a amené le Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies à fournir des ressources et des mesures supplémentaires[5]. Le Plan stratégique 2021-2025[6] du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies présente la résilience organisationnelle en tant que priorité clé, la définissant comme la capacité d'une organisation à anticiper des crises, à s'y préparer, à y répondre et à s'y adapter.

Diverses stratégies ont été mises en œuvre en soutien à la résilience organisationnelle, depuis la mobilisation de ressources et la fourniture de financements à plus long terme et plus flexibles jusqu'aux initiatives d'accompagnement, de développement des capacités, de soutien opérationnel et de plaidoyer. Malgré l'engagement dont le Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies a fait preuve, il est plus difficile d'en mesurer l'efficacité du fait des différences dans la terminologie et du cadrage qui ont été utilisés au fil des ans. Cette étude vise donc à cocréer un cadre avec les OSC et les ODDF pour définir, conceptualiser et déterminer les meilleures stratégies en matière d'appui à la résilience organisationnelle. Cela permettra de garantir un soutien plus optimal et plus ciblé de la part du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies en faveur de la résilience organisationnelle et de fournir d'importantes perspectives pour l'ensemble de la communauté œuvrant à l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles. L'objectif est d'avoir un impact durable sur la violence à l'égard des femmes et des filles dans le contexte des mouvements féministes et de femmes.

Méthodologie et cocréateurs

Les 37 personnes qui ont cocréé ces connaissances fondées sur la pratique sont issues de 34 organisations – principalement des organisations de défense des droits des femmes (ODDF) en Afrique, dont 24 qui reçoivent actuellement des subventions du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes (Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies) – et représentent divers contextes couvrant 25 pays. L'étude a recouru à des discussions de groupe en ligne, à un dialogue sur SHINE (le centre virtuel d'échanges de connaissances du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies) et à des contributions écrites pour regrouper des connaissances pratiques et cocréer des informations sur la résilience organisationnelle.

Principales constatations

- **Les connaissances fondées sur la pratique partagées par les organisations de la société civile (OSC) et les organisations de défense des droits des femmes (ODDF) ont généré de manière inductive un cadre qui définissait la résilience organisationnelle comme suit:** "La capacité à anticiper des crises, des défis et l'évolution de circonstances, à s'y préparer, à y répondre, à s'y adapter et à en tirer des enseignements (à la fois en interne, en externe et dans le contexte de la discrimination systémique à l'égard des femmes et des filles ainsi que des groupes marginalisés) tout en continuant de se consacrer à la mission et à la vision organisationnelles ainsi qu'à l'objectif à long terme d'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles et d'appui aux mouvements féministes et de femmes."

4 Majumdar, S., Wood, G. (2020): "UNTF EVAW Briefing Note on the Impact of COVID-19 on violence against women through the lens of Civil Society and Women's Rights Organizations", (Note d'information du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes concernant l'impact de la Covid-19 sur la violence à l'égard des femmes du point de vue des organisations de la société civile et de défense des droits des femmes), New York : Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes, mai 2020 Voir ici

5 Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies, "Covid-19 Immediate Response: Five Point Action Plan" (Réponse immédiate face à la Covid-19: plan d'action en cinq points) (2020) Voir ici

6 Plan stratégique 2021-2025 du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes (ONU Femmes, 2021) Voir ici

Figura A. Représentation graphique des caractéristiques thématiques de la résilience organisationnelle

- **Les participants à l'étude ont systématiquement décrit les caractéristiques de la résilience organisationnelle dans le cadre de cinq thèmes clés:** 1) les personnes et les communautés; 2) la mission et les valeurs; 3) les réseaux et les partenariats; 4) les stratégies et les systèmes; et 5) les finances et les ressources. Ces thèmes sont reliés entre eux et ne suivent pas une séquence linéaire. Tous les participants n'ont pas soumis de réponses relativement à l'ensemble des cinq aspects, certains n'en ayant abordé qu'un ou deux (voir la Figure A).

- **Dans le cadre d'un examen plus approfondi, les participants ont systématiquement décrit la résilience organisationnelle à la fois comme un état d'esprit et comme une aptitude.** Les participants ont établi des comparaisons avec la persévérance des activistes féministes à travers l'histoire et les activistes représentant les besoins des personnes confrontées à diverses formes de discrimination.

- **Les participants étaient catégoriques quant à l'importance fondamentale de la résilience organisationnelle en tant que condition préalable à l'efficacité et la durabilité des interventions visant l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles.** Les participants ont averti que, sans la capacité et les conditions requises pour assurer leur résilience, les ODDF et les OSC finiraient tout simplement par disparaître et que la dynamique des efforts d'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles s'essoufflerait. Pour l'essentiel, la résilience n'existe pas en vase clos: elle est intrinsèquement liée à l'ensemble des objectifs des mouvements.

- **La capacité des OSC et des ODDF à être résilientes dépend d'un environnement favorable et des conditions, qui reposent souvent sur les actions des donateurs, des responsables politiques, des organismes de subvention et des décideurs.**

- **L'aide du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies a été efficace pour soutenir la résilience organisationnelle, principalement de quatre manières**: 1) promouvoir les soins individuels du personnel (par ex. grâce à un budget dédié);

2) améliorer la résilience en temps de crise (par ex. grâce à des financements supplémentaires et à une flexibilité dans l'utilisation des budgets de projet); 3) maintenir la continuité des projets (par ex. subventions pluriannuelles, de trois ans au minimum); et 4) faire confiance à l'appropriation par la société civile (par ex. en renforçant les processus d'octroi de subventions et les pratiques de gestion). Un examen plus détaillé des points forts et des faiblesses du Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies sera présenté dans un deuxième document (la deuxième partie de cette étude).

- **Les connaissances fondées sur la pratique et les perspectives partagées dans le présent document ont le potentiel de façonner et d'influencer la conception des approches, des programmes, des politiques et des processus d'affectation de ressources en faveur de l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles (pour l'ensemble de la communauté de la lutte contre la violence à l'égard des femmes et des filles).**

Cela peut être réalisé au travers d'un cadre conceptuel plus clair et plus pertinent pour la résilience organisationnelle, en orientant l'action de manière à soutenir les OSC et les ODDF.

- **Les informations fondées sur la pratique servent d'appel à l'action, en soulignant que, malgré les graves déficits de financements dont souffrent les OSC et les ODDF qui œuvrent à l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles, on attend de ces organisations qu'elles soient résilientes et qu'elles comblent les lacunes dans la prestation de services essentiels que l'État n'assume pas, dans un climat de résistance et de réactions hostiles contre les droits humains des femmes**. Les OSC et les ODDF ne peuvent pas remplir leur rôle essentiel sans investissements dans le développement organisationnel résilient.

Recommandations à l'intention des donateurs, des responsables politiques, des organismes de subvention et des décideurs (en général)

- **Fournir des financements (notamment de base) accessibles, pleinement flexibles pour les organisations de défense des droits des femmes (ODDF) et les organisations de la société civile (OSC).** Par exemple, offrir des fonds d'urgence lors de crises et de situations d'urgence. S'assurer que les financements sont accessibles (y compris pour les petites organisations) avec des processus de demande simples.

- **Prendre des engagements pluriannuels à long terme envers les OSC et les ODDF afin de leur permettre d'adopter des approches durables.** Par exemple, éviter un soutien à court terme, ponctuel, basé sur un projet ou exclusivement dirigé par des donateurs et qui n'intègre pas une approche durable.

- **Encourager les partenariats, la collaboration et les réseaux qui confèrent aux ODDF et aux OSC dont le travail touche à l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles un leadership et un rôle central pour changer la dynamique du pouvoir.**

Par exemple, veiller à ce que les OSC et les ODDF puissent faire preuve de leadership dans tous les forums multipartites consacrés à l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles.

- **Adopter des modalités de partenariat flexibles et fondées sur la confiance et s'assurer que les initiatives de développement des capacités sont axées sur la demande.** Par exemple, permettre aux OSC et aux ODDF de bénéficier de l'autonomie requise pour adapter leurs programmes et leurs activités à l'évolution des besoins et aux divers contextes.

- **Investir dans la formulation de politiques et la conduite de recherches et d'actions qui s'attaquent aux causes profondes de la violence à l'égard des femmes et des filles.** Par exemple, investir dans les recherches menées par les OSC et les ODDF, ainsi que dans des politiques et des stratégies visant à traiter les causes profondes de la violence à l'égard des femmes et des filles et les réactions négatives contre les droits humains des femmes.

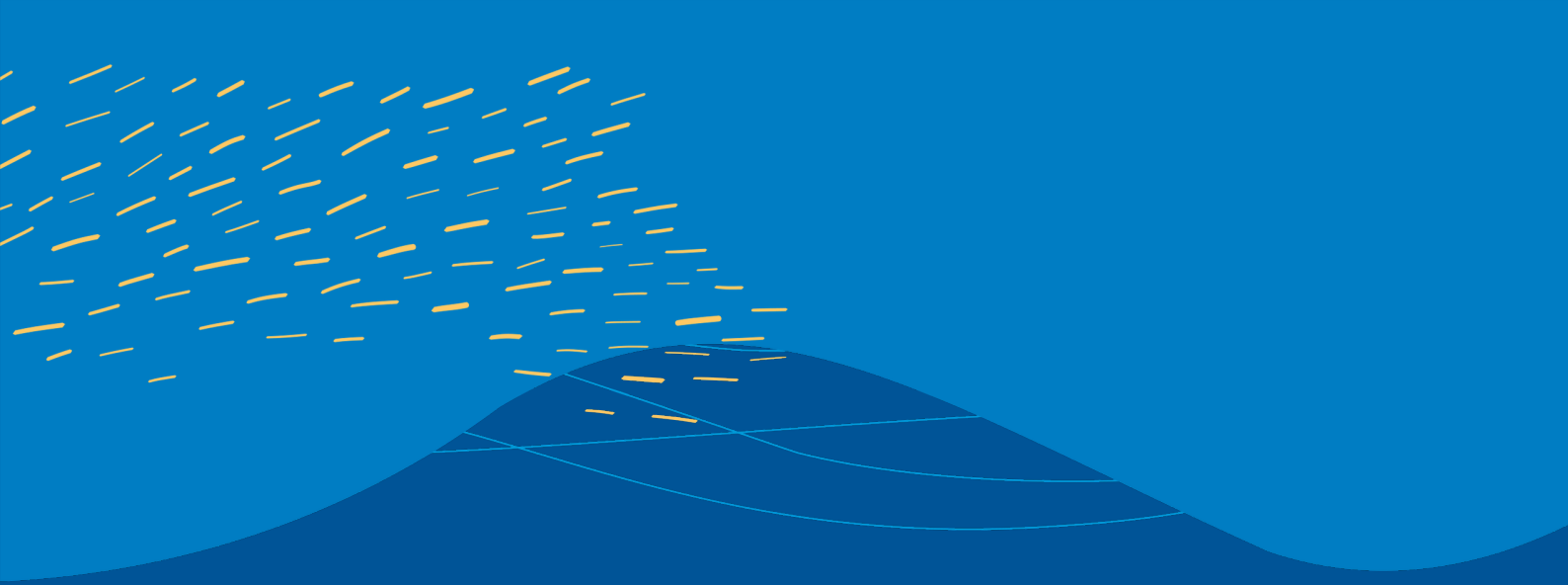
Recommandations adressées au Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes

- **Affiner la définition actuelle de la résilience organisationnelle pour qu'elle englobe les attributs et les caractéristiques spécifiques identifiés par les participants.** Tester, valider et affiner encore cette définition avec un groupe plus étendu de praticiens.

- **Articuler un cadre conceptuel plus spécifique décrivant la manière dont le Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes (Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies) facilitera la résilience organisationnelle.** Utiliser ce cadre pour orienter des actions spécifiques d'octroi de subventions, opérationnelles, de gestion des connaissances et de plaidoyer.

- **Utiliser ce compte rendu comme un appel à l'action pour mobiliser les donateurs, les responsables politiques, les organismes de subvention et les décideurs, en collaboration avec la communauté de la lutte contre la violence à l'égard des femmes et des filles, autour de la nécessité essentielle d'investir dans la résilience organisationnelle des organisations de défense des droits des femmes (ODDF) et des organisations de la société civile (OSC)**. En tirant parti de sa position unique de mécanisme interorganisations des Nations Unies, le Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies doit utiliser sa plateforme et les partenaires d'ONU Femmes, particulièrement aux niveaux régional et national, afin d'attirer conjointement l'attention sur cette question, en collaborant avec les partenaires pour veiller à ce que les messages soient entendus, amplifiés et débattus lors de forums décisionnels clés.

- **Diffuser efficacement les constatations liées aux connaissances fondées sur la pratique concernant la résilience organisationnelle et s'engager dans une collaboration complémentaire avec les praticiens et les chercheurs pour générer des informations supplémentaires sur ce sujet qui sont fondées sur la pratique.**



220 East 42nd Street New York, New York 10017, États-Unis

www.unwomen.org www.facebook.com/unwomen

www.twitter.com/un_women

www.youtube.com/unwomen www.flickr.com/unwomen

www.untf.unwomen.org www.facebook.com/UNTrustFund

www.twitter.com/UNTrustFundEVAW

www.instagram.com/untrustfundevaw