INSTITUTE FOR INTEGRATED TRANSITIONS

# Dialogue avec les acteurs de la sécurité de l'État dans les régimes hybrides: Recommandations pour un engagement constructif

Par Alejandro Urrutia et Teddy Baker

RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

Mars 2025

# Introduction

Dans les régimes hybrides, un dialogue constructif entre les acteurs civils et ceux de la sécurité de l'État est essentiel afin d'ouvrir la voie vers la réforme et la transition démocratique. Pourtant, dans la plupart des régimes hybrides, les acteurs civils et démocratiques intéressés par le dialogue « en vue d'une transition » ne parviennent souvent pas à impliquer les acteurs de la sécurité de l'État. En effet, les acteurs civils peinent à comprendre la nature et la dynamique des relations entre les forces de sécurité de l'État et le parti au pouvoir, les mécanismes de loyauté et les niveaux de contrôle et de surveillance entre eux, ainsi que les facteurs susceptibles de mettre un terme à la cooptation politique.

Les acteurs civils peuvent également ne pas avoir conscience des stratégies les plus efficaces pour accroître la possibilité, la qualité et la portée du dialogue. Dans de nombreux cas, ils/elles peuvent se sentir mal à l'aise ou craindre de s'engager avec les acteurs de la sécurité de l'État, en particulier ceux impliqués dans des activités criminelles ou des violations des droits humains. De plus, les engagements informels ou non autorisés peuvent entraîner des sanctions sévères ou des poursuites judiciaires en vertu de la législation relative au secteur de la sécurité.

Cependant, l'alternative à la collaboration et au dialogue est souvent un statu quo vicieux. En outre, il semblerait qu'il y ait beaucoup à gagner en créant une relation de confiance et de collaboration avec les acteurs de la sécurité de l'État, ceux-ci ayant souvent la capacité d'opposer leur veto ou d'approuver les possibilités d'ouverture politique et les transitions démocratiques.

Cette note est par conséquent destinée aux acteurs civils et démocratiques qui cherchent à améliorer leurs interactions et le dialogue avec les acteurs de la sécurité de l'État dans les régimes hybrides. Il s'agit d'un résumé du rapport de l'IFIT, initialement publié en anglais, intitulé « *Dialogue avec les acteurs de la sécurité de l'État dans les régimes hybrides : Recommandations pour un engagement constructif* », qui est l'aboutissement d'une initiative de recherche pluriannuelle financée principalement par l'United States Institute of Peace (USIP) et visant à comprendre le rôle des acteurs de la sécurité de l'État dans les régimes hybrides et à explorer comment un engagement constructif avec les acteurs civils peut être encouragé et concrétisé.

Les recommandations sont le résultat d'entretiens menés par les membres d'IFIT auprès de 35 personnes, directement impliquées ou ayant eu une connaissance directe des engagements et/ou des négociations en vue d'une transition démocratique dans 10 études de cas nationales : au Burkina Faso, en Égypte, en Géorgie, au Mali, au Mexique, au Myanmar, au Pakistan, au Pérou, au Soudan et en Thaïlande.

# Recommandations clés

Les recommandations sont regroupées en quatre catégories : les actions visant à renforcer la position des acteurs civils, la construction de relations de confiance, les possibilités de collaboration constructive et la structuration du processus de dialogue. Bien qu'il soit rarement possible de suivre toutes les recommandations décrites ci-dessous, la mise en œuvre de l'une peut souvent faciliter la mise en œuvre d'une autre. Pour une liste d'outils, de stratégies et de réflexions par recommandation, veuillez vous référer à l'Annexe.

## Actions clés pour renforcer la position des acteurs civils

Avant et pendant les négociations, il est essentiel de renforcer sa propre position pour pouvoir répondre efficacement à l'autre. Dans le cas des régimes hybrides, la désunion ou la faiblesse des acteurs civils peut considérablement entraver leur capacité à négocier efficacement. Les acteurs civils doivent s'attaquer à la dynamique interne de leur coalition, clarifier et adapter leurs objectifs au contexte général et élaborer un plan stratégique bien avant toute fenêtre de négociation. Ce faisant, ils peuvent renforcer leur position et être mieux préparés lorsque des opportunités de dialogue se présentent.

(1) **Fixer des objectifs réalistes, progressifs et flexibles** : Les acteurs de la sécurité de l'État donnent souvent la priorité à la préservation de leurs intérêts. Il est donc crucial pour les acteurs civils d'adopter des objectifs flexibles et progressifs. Une approche stratégique qui tient compte des lignes rouges des acteurs de la sécurité peut éviter les réactions brutales et maintenir les négociations ouvertes. Si les objectifs à long terme ne doivent pas être abandonnés, l'ajustement des calendriers et des méthodes peut faciliter la progression des négociations. Lorsque le rapport de force évolue, les acteurs civils doivent être prêts à saisir les opportunités de changement rapidement tout en restant prudents quant aux retours de bâton potentiels. Des objectifs réalistes doivent s'appuyer sur une analyse stratégique de la position et du pouvoir de chaque partie.

(2) **Se préparer de manière stratégique et anticipée** : Souvent, les acteurs civils doivent mettre en place des plans et structures internes afin d'être préparés à intervenir pendant de souvent brèves fenêtres d'opportunité d'engagement. Cette préparation doit inclure la cartographie et la recherche d'individus et d'institutions qui disposent du pouvoir, ou qui peuvent être perçus comme des points d'entrée potentiels au dialogue, ainsi que la compréhension de leurs besoins et de leurs demandes. Ces activités doivent également être menées en interne pour comprendre les besoins d'une coalition civile potentielle.

(3) **Créer une masse critique et saisir le bon moment** : Lorsque les possibilités de dialogue s'ouvrent, les acteurs civils doivent saisir l'opportunité et rassembler une masse critique autour d'eux. En effet, la cohésion autour de demandes claires et d'un objectif commun permet de pérenniser les mouvements, de constituer des coalitions et d'accroître la pression en faveur du changement. Un message clair permet à divers acteurs de se rassembler et de présenter un front uni. Cependant, les coalitions larges risquent de ne durer que peu de temps, ce qui rend les négociations rapides cruciales afin de maintenir la force du mouvement et d'éviter la fragmentation interne. Les lenteurs dans les négociations peuvent affaiblir les forces civiles et diminuer leur influence au fil du temps ; elles doivent donc être évitées.

## Engager le dialogue et construire des relations de confiance

Comme dans toute négociation, la dynamique entre les parties est cruciale. Les relations personnelles se sont avérées essentielles pour cultiver la confiance, tandis que des espaces de dialogue réguliers ont permis de garantir l'ouverture au dialogue, même lorsque les négociations étaient dans l'impasse ou interrompues. En outre, les efforts visant à humaniser « l'autre partie » ont été essentiels pour réduire les tensions et diminuer le risque de violence.

(4) **Cultiver la confiance grâce à des relations personnelles** : La confiance est cruciale à la réussite des négociations, et son développement est rendu possible grâce à l'existence d'espaces neutres, d'intermédiaires et de relations personnelles. Les liens préexistants entre les acteurs civils et de la sécurité de l'État (qu'ils concernent les dissidents du régime, les relations familiales, commerciales ou les amitiés) ont souvent joué un rôle clé dans la facilitation du dialogue et des transitions démocratiques. Les personnes intermédiaires ou les acteurs neutres peuvent également contribuer à créer les conditions nécessaires à l'instauration de la confiance. Cependant, dans les environnements les plus répressifs, l'instauration de la confiance n'est pas seulement difficile, elle peut aussi représenter un danger pour les personnes impliquées.

(5) **Maintenir des canaux de dialogue homogènes** : Il est essentiel de maintenir un dialogue continu entre acteurs de la sécurité de l'État et les membres de la société civile, bien avant l'apparition d'ouvertures politiques. L'établissement et le maintien de canaux de communication (formels ou informels) peuvent contribuer à faciliter les négociations. Des stratégies de rapprochement créatives doivent être explorées afin de maintenir le dialogue ouvert, en particulier si l'une des parties est réticente à s'engager. La flexibilité dans les stratégies d'engagement, comme le passage à des espaces de communication non officiels ou neutres, peut améliorer les relations et instaurer un climat de confiance.

(6) **Humaniser les opposants** : Les efforts visant à humaniser l'autre partie et à faire appel à sa moralité sont déterminants pour réduire les tensions, diminuer le risque de violence et favoriser des négociations efficaces. Les acteurs civils et les intermédiaires doivent chercher à établir des liens avec les forces de sécurité, en mettant l'accent sur leurs identités et préoccupations communes. Des gestes physiques et des appréciations verbales ont contribué à créer un sentiment de confiance et un terrain d'entente, rendant plus difficile la justification de la répression par les forces de sécurité. Cette approche peut également renforcer la pression exercée sur les dirigeants pour qu'ils s'engagent dans le dialogue et les négociations.

## Pistes pour un dialogue constructif

Les cas examinés dans le cadre de cette recherche ont révélé qu'un large éventail d'acteurs peut initier et faciliter le dialogue et servir de points d'entrée. Les intermédiaires peuvent contribuer à réunir les parties et à surveiller leur comportement, tandis que les officiers de grade moyen et inférieur, ainsi que les officiers à la retraite, peuvent être approchés en tant qu'acteurs de la sécurité de l'État ayant des liens plus faibles avec le régime. Les médias peuvent également jouer un rôle dans l'expression de messages clés lorsque les négociations en face à face deviennent difficiles.

(7) **Les intermédiaires** : Les intermédiaires ont joué un rôle crucial dans de nombreux cas, en réduisant le risque de violence et en facilitant le dialogue. Leur présence a permis de créer des espaces de discussion sûrs, de réduire les craintes d'impartialité et d'encourager les relations de confiance, tout en jouant le rôle d'observateurs de la violence. Dans le cadre des négociations, les intermédiaires peuvent également être sollicités pour prodiguer des conseils concernant des questions techniques si les parties manquent d'expertise (par exemple, dans la réforme du secteur de la sécurité). Bien que généralement positifs, les intermédiaires peuvent servir leurs propres intérêts, ce qui peut avoir un impact sur leur neutralité, leur efficacité, et également miner la confiance placée dans leurs actions.

(8) **Officiers de grade moyen et inférieur** : Les officiers de rang moyen et inférieur peuvent constituer des points d'entrée précieux pour engager le dialogue, car ils sont moins susceptibles de bénéficier du régime et peuvent être plus ouverts à un changement démocratique. Ce sont souvent eux qui sont amenés à utiliser la force contre les citoyens, et nombre d'entre eux peuvent être réticents à le faire. Les officiers de rang subalterne peuvent également jouer le rôle d'intermédiaires, influençant à la fois les hauts dirigeants et le personnel de terrain. Les difficultés économiques et la frustration engendrée par la corruption au sein du secteur de la sécurité augmentent encore leur ouverture au changement, en particulier parmi les officiers de rang inférieur, ceux qui bénéficient le moins du régime en place. Si un dialogue peut comporter des risques dans la mesure où il menace les hiérarchies de l'État, il peut apporter des avantages significatifs lorsque les conditions le permettent.

(9) **Les acteurs retraités de la sécurité de l'État** : L'engagement stratégique et constructif des acteurs de la sécurité de l'État à la retraite peut s'avérer précieux, en particulier ceux qui ont occupé des postes de haut rang. Les officiers retraités peuvent jouer un rôle clé en tant qu'intermédiaires, médiateurs ou participants directs aux négociations. Leur influence au sein des institutions de sécurité et des cercles politiques leur permet de peser sur la prise de décision et leur confère de la légitimité. Les acteurs de la sécurité de l'État à la retraite peuvent également s'engager par sens du devoir, en particulier lorsqu'ils perçoivent un déclin institutionnel ou des menaces pour les intérêts nationaux dans les actions du régime.

(10) **Les médias** : Les médias peuvent jouer un rôle essentiel en contrôlant le comportement des acteurs de la sécurité de l'État ou en se faisant les véhicules d'idées ou de positions. L'exposition aux médias peut freiner les forces de sécurité de l'État en rendant la répression plus visible et coûteuse. Une fois que les manifestations ou les abus de pouvoir sont rendus publics, il est plus difficile pour les forces de sécurité de réprimer les acteurs civils sans être confrontées à des répercussions négatives. Les médias peuvent également contribuer à signaler et jauger les intentions et volontés de dialogue et à maintenir la pression publique sur les autorités. Enfin, les réseaux sociaux sont devenus un outil essentiel pour l'organisation d'actions citoyennes, et leur rôle sera probablement encore plus important à l'avenir.

## Structurer le dialogue

Les formes de dialogue et de participation varient naturellement d'un cas à l'autre, certaines pratiques étant plus fréquentes que d'autres. Il a souvent été important de veiller à ce que le processus soit « suffisamment inclusif » pour obtenir le soutien minimum nécessaire à la conclusion d'un accord. Les engagements informels réguliers ont également joué un rôle déterminant, en particulier pour entamer les négociations ou maintenir la dynamique en cas d'échec des pourparlers formels. Dans certains cas, des négociations secrètes ont été nécessaires pour aborder des questions sensibles, bien que cette approche comporte des risques.

(11) **Une participation « suffisamment inclusive »** : L'inclusion de parties prenantes diversifiées dans les négociations peut contribuer à garantir que les accords soient plus durables et bénéficient d'un soutien élargi. Ceci est particulièrement important pour des questions telles que la parité de genre, l'inclusion ethnique, religieuse ou sociale, mais peut également concerner les chefs d'entreprise, les groupes de jeunes et différentes composantes du secteur de la sécurité. Les intérêts du plus grand nombre possible de parties doivent être pris en compte. Néanmoins, bien que l'inclusion soit importante, il arrive que la rapidité et la discrétion doivent être prioritaires, mettant ainsi à l'épreuve les possibilités d'inclusion, d'où l'idée d'une participation « suffisamment inclusive » comme standard.

(12) **Informalité** : Les échanges ont rarement pris la forme de négociations formelles abouties, mais ont souvent été le fruit de négociations informelles exploratoires, qui se sont formalisées avec le temps. Les espaces de discussion informels peuvent donc contribuer à préparer le terrain pour des négociations plus officielles et peuvent également servir de solution de repli en cas d'échec du dialogue, afin d'éviter que les contacts entre les parties ne retombent à zéro. Les espaces informels font également baisser la tension et permettent aux parties de se sentir plus à l'aise pour aborder des sujets sensibles.

(13) **Le secret** : Le secret peut être nécessaire afin de régler des questions sensibles, telles que les garanties ou les incitations destinées aux acteurs de la sécurité de l'État. Ces questions suscitent souvent des controverses, en particulier si des individus ont été impliqués dans des activités criminelles. La communication entre les parties peut également être menée secrètement, à la fois pour sonder la possibilité d'un changement ou pour fournir aux acteurs de la sécurité de l'État une rampe de sortie acceptable, qui leur permettra de sauver la face. Néanmoins, les acteurs civils doivent veiller à trouver un équilibre entre le besoin de secret et celui de la transparence afin de légitimer les négociations aux yeux du public.

# Conclusion

Engager des négociations avec les acteurs de la sécurité de l'État s'accompagne souvent de risques importants et reste un défi pour les acteurs civils opérant au sein de régimes hybrides. Cependant, cela est souvent préférable au statu quo vicieux, ou à un effondrement total du dialogue entre les acteurs civils et ceux de la sécurité de l'État. Tout en tenant compte des particularités de chaque contexte, les recommandations décrites ici – issues de conversations avec ceux qui ont directement participé à de véritables efforts d'engagement – peuvent offrir des perspectives sur la manière de mener efficacement de telles approches et augmenter les chances de faire progresser les transitions démocratiques.

## ANNEXE

# Outils, stratégies et points clés pour les acteurs civils

| Recommandation | Outils, stratégies et points clés |
|---|---|
| (1) Fixer des objectifs réalistes, progressifs et flexibles | • Connaître les « lignes rouges » des acteurs de la sécurité de l'État.<br>• Utiliser des objectifs flexibles pour maintenir la négociation.<br>• Reconnaître les moments où l'effet de levier est accru.<br>• Réduire les exigences lorsqu'on est confronté à des contraintes.<br>• Ajuster les délais et les méthodes pour atteindre des objectifs plus importants.<br>• Éviter les actions susceptibles de provoquer une réaction brutale. |
| (2) Se préparer de manière stratégique et anticipée | • Cartographier les acteurs et les institutions clés, ainsi que leur rapport au pouvoir.<br>• Mener des recherches approfondies et disposer d'un plan de négociation/transition détaillé.<br>• Acquérir l'expertise technique nécessaire sur les sujets clés.<br>• Examiner et mettre à jour en permanence les estimations de risques.<br>• Assurer une communication interne régulière et efficace. |
| (3) Créer une masse critique et saisir le bon moment | • Maintenir la pression et pousser les exigences lorsque le rapport de force est favorable.<br>• Rester ouvert mais stratégique dans l'établissement de partenariats afin d'assurer l'alignement avec les objectifs communs.<br>• Favoriser la cohésion en encourageant les différentes organisations/acteurs à collaborer.<br>• Engager une négociation continue pour établir des alliances tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la coalition.<br>• Établir des demandes claires et concrètes afin d'unifier les acteurs civils et de présenter un front uni.<br>• Agir rapidement pour saisir les opportunités et influencer les résultats des négociations. |
| (4) Cultiver la confiance grâce à des relations personnelles solides | • Entretenir des relations personnelles avec les acteurs stratégiques.<br>• Utiliser des espaces neutres ou sûrs pour les négociations.<br>• Utiliser des intermédiaires ou des acteurs neutres (par exemple, des personnes et/ou des institutions).<br>• Tirer parti des relations et des réseaux des dissidents du régime.<br>• Tirer parti des relations préexistantes de famille, d'amis et d'alliés. |
| (5) Maintenir des canaux de dialogue homogènes | • Favoriser le dialogue et les échanges, avant même que les occasions de négocier ne se présentent.<br>• Trouver des moyens créatifs pour engager la négociation, en particulier lorsque l'autre partie peu réceptive ou hésitante.<br>• Utiliser des cadres et des espaces neutres où les gens se sentent plus libres de parler.<br>• Institutionnaliser les relations en les faisant progresser au-delà du niveau individuel.<br>• Utiliser le dialogue informel pour instaurer la confiance et maintenir la communication. |

| Recommandation | Outils, stratégies et points clés |
|---|---|
| (6) Humaniser les opposants | • Mettre l'accent sur les identités partagées pour favoriser les liens (par exemple, la famille, la fraternité/sororité).<br>• Utiliser des intermédiaires qui soulignent l'humanité partagée par les deux parties.<br>• Faire preuve d'empathie à l'égard de la situation, des devoirs et des responsabilités de l'autre partie.<br>• Interagir physiquement pour réduire les tensions dans la mesure du possible (par exemple, serrer la main, prendre dans les bras).<br>• Offrir des cadeaux symboliques en signe de bonne volonté, le cas échéant (par exemple, des fleurs). |
| (7) Les intermédiaires | • Envisager de faire appel à des intermédiaires pour contrôler ou empêcher les escalades de violence.<br>• Évaluer les préjugés et les intérêts potentiels des intermédiaires avant d'échanger.<br>• Encourager les intermédiaires approuvés à participer dans les espaces de dialogue formels et informels.<br>• Utiliser les intermédiaires de manière stratégique pour combler les lacunes techniques. |
| (8) Officiers de grade intermédiaire et inférieur | • Nouer des liens avec les officiers de rang intermédiaire qui peuvent influencer à la fois le commandement supérieur et le personnel de terrain.<br>• Identifier les officiers qui ont une mobilité horizontale (par exemple, entre les différents groupes et institutions de sécurité de l'État) et s'engager auprès d'eux.<br>• Faire preuve de prudence, car cela peut provoquer une réaction brutale du régime ou déstabiliser les structures existantes du secteur de la sécurité.<br>• Échanger avec des officiers de rang inférieur en vue de créer un effet de levier positif pour les pourparlers, plutôt que d'aborder directement les questions de fond avec eux. |
| (9) Acteurs de la sécurité de l'État à la retraite | • Impliquer les officiers de sécurité à la retraite dans les négociations ou les discussions en tant qu'intermédiaires, médiateurs ou conseillers.<br>• Faire appel à des officiers à la retraite sérieux pour aider à persuader le personnel en place de soutenir les réformes démocratiques.<br>• Inviter des officiers à la retraite à donner leur avis sur la dynamique et les structures du régime.<br>• Si possible, faire participer les officiers à la retraite à des actions publiques afin de conférer autorité et légitimité au dialogue et aux efforts de réforme. |
| (10) Les médias | • Utiliser les médias pour communiquer les positions et les attentes des parties, en particulier lorsque les négociations directes sont difficiles.<br>• Recourir à différentes formes de médias pour mesurer la réaction du régime sur des questions clés avant les négociations en face à face.<br>• Encourager la couverture des manifestations afin de dissuader les forces de sécurité de prendre des mesures de répression.<br>• Faire usage des réseaux sociaux comme outil d'organisation et de mobilisation, en vue d'ouvrir des possibilités de dialogue et d'engagement. |

| Recommandation | Outils, stratégies et points clés |
|---|---|
| (11) Participation « suffisamment inclusive » | • Impliquer des parties prenantes diverses, y compris des groupes de citoyens, des acteurs de la sécurité et des partis politiques, afin d'assurer un large soutien.<br>• Viser une représentation équitable des genres et groupes sociaux afin de tenir compte de la diversité des perspectives et des besoins des parties prenantes.<br>• Trouver un équilibre entre l'inclusivité et l'efficacité, en adaptant la représentation en fonction de l'urgence des négociations et de leur caractère secret.<br>• Inclure des représentants de l'ancien régime pour réduire la résistance future aux réformes.<br>• Utiliser une mesure « suffisamment inclusive » pour équilibrer l'inclusion et l'efficacité. |
| (12) Informalité | • Établir des modes de dialogue informels avant de passer à des négociations formelles.<br>• Se préparer à ce que les espaces informels s'ouvrent et se ferment spontanément.<br>• Maintenir des modes de communication informels parallèlement aux négociations formelles afin de servir d'appui ou, dans certains cas, de voie de secours.<br>• Créer des espaces informels où les sujets sensibles peuvent être discutés librement, afin de faire tomber les barrières et d'introduire de nouvelles problématiques dans la conversation. |
| (13) Secret | • Utiliser le secret pour aborder des questions sensibles ou pour protéger l'identité des personnes.<br>• Trouver un équilibre entre le secret et la transparence afin de préserver la légitimité du processus de négociation.<br>• Garder à l'esprit les risques liés aux échanges secrets, car ils ont tendance à comporter des risques plus élevés s'ils échouent ou se retournent contre les parties. |

L'Institut pour les Transitions Intégrées (IFIT) est une organisation non gouvernementale internationale et indépendante, offrant une analyse approfondie et un soutien technique aux acteurs nationaux impliqués dans des processus de dialogue et de transition. Le travail principal d'IFIT consiste à fournir une expertise en solutions politiques intégrées pour des efforts menés localement. IFIT a soutenu des dialogues et des transitions dans des pays tels que l'Afghanistan, la Colombie, El Salvador, la Gambie, la Libye, le Mexique, le Nigeria, le Sri Lanka, le Soudan, la Syrie, la Tunisie, l'Ukraine, l'Ouzbékistan, le Venezuela et le Zimbabwe.

© 2025 Institute for Integrated Transitions

Recinte Modernista de Sant Pau
Pabellón Sant Leopold
Carrer de Sant Antoni Maria Claret, Num. 167
08025 Barcelona, Spain

www.ifit-transitions.org
info@ifit-transitions.org

Scannez pour plus d'informations