

# Le casse-tête de la coordination DDR

## Le cas du Soudan du Sud

GUY LAMB, PHD\*

THEO STAINER

**L**a coordination des activités dans le cadre des opérations d'appui à la paix est un processus mis en place entre diverses entités, à plusieurs niveaux et qui se déroule souvent dans des contextes complexes et changeants. Cette coordination exige des efforts afin d'obtenir des résultats complémentaires et permet d'éviter la redondance des tâches, les dépenses inutiles, les rivalités institutionnelles et les conflits. Au cours des trente dernières années, la complexité de cette coordination dans le cadre des opérations d'appui à la paix s'est intensifiée avec la participation de nouveaux acteurs, comme les organisations régionales, les entreprises du secteur privé et différents types d'organisation de la société civile<sup>1</sup>.

La mise en œuvre d'une coordination effective s'est donc souvent avérée compliquée dans les pays se relevant d'un conflit et cette question préoccupe autant les universitaires que les praticiens<sup>2</sup>. L'importance de la coordination des opérations ne se limite pas à la consolidation de la paix, mais elle a été constatée également par les universitaires qui se sont penchés sur la gestion des effets des catastrophes, par exemple. Dans ce secteur, les universitaires ont suggéré que des problèmes de coordination ont été induits par la nature désordonnée de l'environnement opérationnel, par la diversité des organisations, par le manque de ressources et par l'aversion de certaines organisations à collaborer avec les autres<sup>3</sup>.

Le désarmement, la démobilisation et la réintégration (DDR) des anciens combattants sont en général des volets essentiels des opérations d'appui à la paix. En un mot, le DDR est le processus par lequel les armes (à feu notamment) sont enlevées aux combattants, qui quittent leur organisation militaire respective pour redevenir des civils. Les organisations internationales, le gouvernement et les organisations de la société civile apportent généralement leur soutien à cette phase

---

\*Dr Lamb est directeur de la Safety and Violence Initiative de l'université du Cap, en Afrique du Sud. Theo Stainer fait partie du Department of Political Studies de l'université du Cap, en Afrique du Sud.

LAMB, Guy et STAINER, Theo, « The Conundrum of DDR Coordination: The Case of South Sudan », *Stability: International Journal of Security and Development* 7, no 1, 2018, p. 9, <http://doi.org/10.5334/sta.628>.

de transition. La coordination des volets du DDR et la synchronisation des activités DDR avec d'autres aspects des opérations de paix ont été particulièrement complexes et difficiles. La raison tient à ce que les trois éléments constitutifs du DDR ont été essentiellement gérés par des entités juxtaposées, caractérisées par des structures organisationnelles, des méthodes de mise en œuvre et des objectifs institutionnels et stratégiques différents. En effet, les forces armées ou les soldats de la paix sont généralement chargés d'organiser le désarmement et la démobilisation, tandis que la réintégration est généralement confiée aux agences de développement dirigées par des civils et aux organisations non gouvernementales. À cet égard, du fait de leur nature hiérarchique et martiale, les organisations militaires rechignent à collaborer activement avec des organisations non militaires<sup>4</sup>. De plus, la nature des plans de réintégration s'est considérablement diversifiée au fil du temps, en attirant un nombre accru d'entités non gouvernementales internationales et locales, ce qui a exacerbé la complexité de la coordination DDR.

Les différents volets de la coordination DDR n'ont pas été un grand sujet de préoccupation dans les études spécialisées. S'ils étaient abordés, les analyses livrées étaient plutôt descriptives et n'ont pas permis de formuler de théorie sur la coopération interorganisationnelle. Cette théorie se nourrit des études sur les efforts de nombreuses organisations qui s'ingénient à résoudre des problèmes sociétaux complexes touchant conjointement à plusieurs secteurs comme la création d'emplois, la réforme de l'éducation, la construction de logements, la toxicomanie et la dégradation de l'environnement<sup>5</sup>. Elle présente un intérêt particulier pour l'étude de la coordination DDR, car le DDR est également une question aux multiples facettes qui concerne autant le gouvernement que la société civile.

Compte tenu des circonstances, cet article s'appuiera sur les théories de la collaboration et des alliances interorganisationnelles afin d'analyser la nature de la coordination DDR et se référera précisément à l'étude de cas du programme DDR en cours au Soudan du Sud. Ce pays offre un exemple parlant de combinaison d'initiatives internationales et locales destinées à favoriser la coordination dans un environnement complexe sur le plan politique comme sur le plan opérationnel. L'article analyse la nature et l'étendue de la coordination entre les diverses parties prenantes du DDR lors des phases de conception et de mise en œuvre de l'initiative DDR au Soudan du Sud et offre diverses explications quant à certaines difficultés rencontrées. Cet article reprend des données extraites de publications de politique générale consacrées au DDR et soumises à l'examen des spécialistes de la discipline.

## Consolidation de la paix et DDR : une coordination complexe

Les principales interventions de consolidation de la paix font face à une complexité croissante depuis les années 1990. Ces interventions doivent aujourd'hui remplir une série d'objectifs plus larges, réaliser un éventail de tâches plus varié et compter avec des parties prenantes plus dissemblables. Avec une telle multiplicité d'entités qui poursuivent un objectif général commun et se distinguent généralement par leur culture organisationnelle, leurs mandants, leurs compétences et leurs rapports de force, les conflits sont pour ainsi dire inévitables. Les différences entre les unes et les autres aggravent le problème, car les missions de consolidation de la paix mettent en présence des personnes d'horizons ethniques et culturels éloignés<sup>6</sup>. Ces dynamiques risquent d'interrompre, de ralentir voire de faire échouer le processus entier de consolidation de la paix.

Par conséquent, dans le cadre d'une consolidation de la paix multiorganisa-tion, la coordination s'impose comme un moyen de promouvoir la communica-tion, la coopération, la cohérence des missions et la gestion des conflits. Ce point de vue s'appuie sur l'hypothèse normative selon laquelle la coordination éliminera la redondance, atténuera la concurrence autour des ressources naturelles et limi-tera les coûts de transaction, ce qui renforcera *in fine* l'effectivité et l'efficacité de la mission de consolidation de la paix dans son ensemble<sup>7</sup>.

Les publications de la recherche sur les programmes DDR et de réforme du secteur de la sécurité (SSR) ont montré que la réussite des programmes DDR et SSR a souvent résulté de l'efficacité de la coordination et de la communication entre les principales parties prenantes clés de DDR/SSR. En Sierra Leone par exemple, Williamson a constaté que les interventions ciblant les anciens enfants soldats se sont révélées particulièrement efficaces grâce à une coordination et une collaboration efficaces entre les différentes organisations de la société civile ayant travaillé dans ce secteur, sans compter le *leadership* collaboratif intelligent assuré par l'UNICEF<sup>8</sup>. Onana et Taylor ont par ailleurs souligné que les initiatives DDR et SSR en République démocratique du Congo avaient été retardées et leur effec-tivité atténuée en raison de problèmes de coordination<sup>9</sup>.

La coordination était un élément essentiel du Programme multipays de dé-mobilisation et de réintégration (MDRP) mis en place de 2002 à 2009 en Cen-trafrique<sup>10</sup>. Ce MDRP, déployé par la Banque mondiale et l'Organisation des Nations Unies (ONU), est à ce jour l'un des programmes de démobilisation et de réintégration les plus ambitieux et les plus complexes. Dotée d'un budget d'envi-ron 500 millions d'USD, l'initiative visait à faciliter le financement et la mise en œuvre du programme de démobilisation et de réintégration de quelque 350 000 anciens combattants d'Angola, du Burundi, de Centrafrique, de RDC, du Rwanda

et d'Ouganda<sup>11</sup>. Selon le MDPR, une mauvaise coordination aurait dans ce contexte « conduit à la redondance, à des inefficacités, et à des lacunes de planification, et aurait pu compromettre les objectifs de stabilisation de la région<sup>12</sup> ». Des mécanismes spécifiques de coordination, comme le Groupe de coordination technique (TCG), ont été instaurés pour favoriser et maintenir la coordination et renforcer la confiance. Or les activités de coordination du TCG n'étaient pas optimisées, par manque de réflexion stratégique et en raison d'une application inopportune, à l'échelle nationale, des décisions du TCG<sup>13</sup>.

L'ONU a publié en 2006 ses normes intégrées de DDR (IDDRS) afin d'améliorer la coordination et l'harmonisation de son plan DDR. L'impulsion a été donnée par le bilan tiré des programmes DDR passés, souvent fragmentés du fait d'une coordination et d'une planification déficientes, et entravés par des rivalités institutionnelles<sup>14</sup>. Dans la pratique, les IDDRS ne constituaient pas un cadre normatif strict, mais bien plus des lignes directrices (détaillées) de conception et de mise en œuvre des interventions DDR conduites sous l'égide de l'ONU. Les IDDRS ont par la suite servi de modèle officiel pour les interventions DDR menées par l'ONU au Soudan du Sud. Toutefois, certains universitaires jugent les IDDRS inadaptées, en particulier dans les environnements opérationnels complexes<sup>15</sup>.

### Élaboration du concept de coordination entre consolidation de la paix et DDR : les alliances stratégiques

La littérature sur la consolidation de la paix, la SSR et le DDR dénote le peu d'intérêt porté par les universitaires aux leviers d'effectivité de la coordination en fonction des contextes. Les études sur la coordination (ou l'absence de coordination) suggéraient généralement que la non-effectivité de la SSR et du DDR s'expliquait par l'absence de pratiques coopératives entre les parties prenantes, par les tensions politiques, par une mauvaise communication entre les parties et par la dilution de leurs responsabilités, et enfin par l'insuffisance des ressources et des incitations à coopérer. Le factionnalisme au sein même du gouvernement afghan, par exemple, et les rivalités entre organismes donateurs ont sapé la mise en œuvre d'une SSR globale<sup>16</sup>. Au Timor oriental, le bilan guère convaincant des interventions SSR s'explique en bonne partie, selon Hood, par un *leadership* coopératif inadapté<sup>17</sup>. Toujours est-il que ces hypothèses sur la coordination SSR/DDR sont largement spéculatives, car dépourvues de fondement théorique et non étayées par de solides travaux de recherche et d'analyse. De fait, pour tirer des enseignements en matière de DDR, il convient d'examiner les concepts développés par les disciplines académiques connexes, notamment la théorie organisationnelle. En

quelques mots, la théorie organisationnelle a été introduite afin de comprendre comment les organisations, considérées comme des entités sociales, fonctionnent et interagissent.

Du point de vue conceptuel, nous pouvons rapprocher les processus DDR multidimensionnels des alliances interorganisationnelles, qui se définissent comme des partenariats instaurés entre entités différentes et profitant à toutes les parties. Dans la théorie organisationnelle, la recherche poussée sur les alliances commerciales stratégiques et en particulier sur les leviers de réussite et d'échec des alliances revêt un intérêt particulier dans l'examen de la coordination dans des contextes DDR multidimensionnels. À cet égard, les chercheurs concluent dans leurs publications que les alliances commerciales stratégiques échouent fréquemment en raison de rivalités entre organisations et de la complexité associée à la gestion de ces alliances.

Plus particulièrement, l'effondrement des alliances stratégiques s'explique souvent par le comportement opportuniste des parties prenantes plaçant leurs propres intérêts au-dessus de ceux de l'alliance, et par l'incompatibilité des cultures organisationnelles et des valeurs entre les membres de l'alliance<sup>18</sup>. C'est pourquoi d'éminents universitaires spécialisés dans ce domaine ont mis en avant les ingrédients clés d'une alliance durable et fructueuse, à savoir la confiance, la gestion effective des tensions entre toutes les parties, la gestion et la diffusion des connaissances, la disponibilité des ressources appropriées et la responsabilisation<sup>19</sup>. Les études ont également montré que l'instauration, au sein de l'alliance, de modalités d'exécution de la coordination, et l'établissement, avec tous les partenaires, de structures et de processus moins hiérarchisés et formels sont des facteurs essentiels d'efficacité<sup>20</sup>.

La consolidation et le maintien de la confiance entre partenaires de l'alliance, ainsi que la gestion des tensions entre organisations sont également deux éléments fondamentaux de la théorie sur les alliances stratégiques qui seront examinés dans le cadre du programme DDR au Soudan du Sud. La confiance repose sur deux piliers fondamentaux : la bienveillance à l'égard des partenaires de l'alliance et la reconnaissance des compétences des autres parties de l'entente stratégique<sup>21</sup>. Si elles ne sont pas correctement gérées, les tensions, inhérentes aux alliances stratégiques, déstabiliseront profondément l'alliance<sup>22</sup>. Cela concerne particulièrement le processus décisionnel et la gestion des relations. De ce point de vue, les tensions sont généralement plus sévères dans les environnements multiculturels<sup>23</sup>.

La complexité des alliances a également été touchée par des facteurs exogènes, notamment par la nature des environnements économiques et politiques dans lesquels les alliances ont été créées<sup>24</sup>. Ces contextes peuvent entraver ou favoriser l'effectivité et la durabilité des alliances stratégiques. Au Canada par exemple,

la protection de l'environnement a été renforcée grâce aux avancées significatives en matière de collaboration interorganisationnelle : concrètement, un accord conclu entre le gouvernement et la société mettait en avant l'impérieuse nécessité de protéger l'environnement, dans une culture politique faisant la part belle à la consultation et à la recherche d'un consensus<sup>25</sup>.

Depuis longtemps, des facteurs étrangers aux processus DDR sont essentiels à l'effectivité des interventions DDR, en particulier l'engagement ferme de chaque partie du conflit à consentir à un effort de consolidation de la paix et un environnement économique favorable à la réintégration des anciens combattants. Par exemple, dans les années 1990, deux initiatives DDR majeures en Angola ont échoué principalement en raison d'un engagement trop faible d'une des parties du conflit (UNITA) envers le processus de paix, et des réponses inadaptées de l'ONU au non-respect des accords de paix par l'ensemble des belligérants<sup>26</sup>. La fragilité des économies et l'insuffisance des revenus créateurs d'opportunités pour les anciens combattants, particulièrement en Afrique, expliquent également le bilan décevant des programmes de DDR<sup>27</sup>.

Par conséquent, en s'appuyant sur les théories des alliances stratégiques et sur les observations des experts en DDR, cet article cherche à évaluer l'hypothèse selon laquelle la coordination de processus multipartites est compromise par un climat de tensions vives et de défiance entre les parties. Le cas du programme DDR récemment mis en œuvre au Soudan du Sud illustrera nos propos.

### Le DDR au Soudan du Sud : aperçu

Le programme DDR déployé au Soudan et au Soudan du Sud s'inscrit dans le cadre de l'accord de paix global (CPA) de 2005. Un programme intérimaire de DDR (IDDRP) a été instauré avec les commissions DDR au Soudan et au Soudan du Sud, afin de réaliser les objectifs définis dans le plan stratégique DDR national de 2007<sup>28</sup>. Ce plan DDR avait pour objectif premier de « consolider le processus de paix et de créer un environnement propice à la mise en œuvre d'activités liées à la sécurité humaine, à la reconstruction et au développement<sup>29</sup> ». Certes, le programme IDDRP définissait la stratégie globale du programme DDR, mais il n'en a pas pour autant spécifié les modalités pratiques ni entrepris d'opérations DDR significatives, hormis un modeste projet pour les anciens combattants âgés et handicapés et les enfants associés aux forces armées et aux groupes minoritaires<sup>30</sup>.

Le programme pluriannuel de DDR (MYDDRP), une initiative de grande envergure couvrant l'ensemble du territoire soudanais, a été lancé en juin 2009 puis dissocié suivant les frontières du Soudan du Sud après l'indépendance du

pays en 2011. La phase I du MYDDRP au Soudan du Sud a pris fin en décembre 2012. La phase II n'a pas connu de dynamique porteuse et a subi de plein fouet le déclenchement de la guerre civile en décembre 2013.

L'appropriation nationale du programme DDR, à savoir le fait que « les capacités des institutions nationales soient renforcées afin de conduire l'intégralité du processus DDR de manière effective », comptait parmi les principes essentiels du CPA<sup>31</sup>. Cela permet d'offrir une assistance financière, matérielle et technique et de consolider les capacités et l'application du programme<sup>32</sup>.

En 2005, la résolution 1590 du Conseil de sécurité de l'ONU a créé la Mission des Nations Unies au Soudan (MINUS) dont le mandat était de soutenir et d'assister le gouvernement d'unité nationale (GoU) et le gouvernement du Soudan du Sud (GoSS), récemment formés, sur les volets de la planification, du développement et de la mise en œuvre de l'ensemble du programme DDR<sup>33</sup>. Les chefs de file du programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et de la MINUS sont convenus que la MINUS fournirait l'appui au désarmement et à la démobilisation et que le PNUD soutiendrait la réintégration. La Mission des Nations Unies au Soudan du Sud (MINUSS) a été créée en 2011 pour prendre le relais de la MINUS au Soudan du Sud. En outre, les Nations Unies et le gouvernement du Soudan du Sud étaient convenus qu'un soutien technique et financier serait également assuré par un certain nombre de donateurs internationaux et de partenaires d'exécution (IP), comme l'Organisation internationale pour les migrations (IOM), l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'agence allemande de coopération internationale pour le développement (GIZ), et le Bangladesh Rehabilitation Assistance Committee<sup>34</sup>.

La commission DDR du Soudan du Sud (SSDDRC), constituée de représentants du gouvernement et bénéficiant de l'appui technique du Bonn International Center for Conversion, a été mandatée afin d'assurer le commandement global du programme DDR du Soudan du Sud<sup>35</sup>. L'intention de départ était que les organisations internationales, y compris les agences de l'ONU, s'associent aux acteurs nationaux comme l'Armée populaire de libération du Soudan (SPLA) pour concevoir et mettre en place le programme DDR sous l'égide de la SSDDRC. À cet égard, la SSDDRC devait organiser régulièrement des réunions et des ateliers de coordination pour les acteurs gouvernementaux, les organisations non gouvernementales et les donateurs. Dans ces réunions, les participants devaient développer des stratégies, déterminer des objectifs, diffuser les informations, définir les rôles et les responsabilités et mobiliser les ressources. Le comité de coordination technique de réintégration (RTCC), composé d'organisations clés, a été créé<sup>36</sup>.

Il était prévu que les IDDRS fournissent aux entités de l'ONU et à d'autres parties prenantes de DDR un cadre consolidé de mise en œuvre qui faciliterait une méthode plus intégrée et coordonnée de planification, de gestion et de mise en œuvre. Conformément aux IDDRS, une unité intégrée de DDR de l'ONU (IUNDDRU) a été établie au Soudan du Sud afin de synchroniser les activités des nombreuses entités des Nations Unies avec celles des autres acteurs et des institutions nationales concernées. Le chef de file du programme DDR de la MINUS au Soudan du Sud a pris la tête de la IUNDDRU, tandis que le chef du PNUD au Soudan du Sud est devenu chef adjoint de l'unité.

Cependant, comme nous allons le montrer ci-dessous, l'opérationnalisation d'une approche DDR intégrée n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît. Les relations entre les principales organisations et les entités chargées du DDR étaient marquées par des tensions, des conflits, une communication déficiente et des incompatibilités sur le plan de la culture organisationnelle et des priorités. Cela devait saper l'effectivité de l'infrastructure de coordination DDR, entravée du reste par des facteurs exogènes, comme un contexte sécuritaire instable.

### **Infrastructure de coordination DDR et dynamique organisationnelle**

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, des structures et des processus ont été établis afin de diriger et de gérer, de manière cohérente et systématique, la planification collaborative des activités DDR des différentes organisations en présence au Soudan du Sud. Cette approche concorde avec les principaux travaux théoriques sur les alliances stratégiques, selon lesquels le contrôle est une composante essentielle de la viabilité d'une alliance. Le contrôle suppose par définition la création de systèmes et de mécanismes de régulation permettant de prévoir et de vérifier la cohérence du processus décisionnel et des actions menées au sein de l'alliance au regard des objectifs fixés<sup>37</sup>. La littérature théorique suggère en outre que l'établissement et le maintien de mécanismes de contrôle adaptés au contexte contribuent à renforcer la confiance entre les organisations participant à l'alliance. Néanmoins, des mécanismes de contrôle trop hiérarchisés, opaques et formels mis en place sans contrôles sociaux garants d'une interaction régulière, du respect mutuel, de la sensibilité culturelle et du développement de valeurs communes à tous les niveaux peuvent ébranler la confiance entre les organisations<sup>38</sup>.

Avant l'indépendance du Soudan du Sud acquise en 2011, la prise de décisions et la gestion du processus de DDR, hautement centralisées, étaient basées à Khartoum (Soudan). La structure globale de gestion a conféré très peu d'autonomie aux principales parties prenantes locales du Soudan du Sud et les observateurs ont déploré en général un « manque de transparence, une consultation inadéquate

et l'absence de réunions régulières [de coordination]<sup>39</sup> ». Cela a eu pour effet de reléguer le SSDDRC au rôle de spectateur sur le plan du *leadership*, de la surveillance et de la coordination de cette phase au sein du processus DDR. D'autres facteurs antérieurs à 2011 ont compliqué la donne : une tension politique extrême, la méfiance entre les chargés de mission DDR des gouvernements de Khartoum et de Djouba, et un manque d'expertise locale en DDR au sein de la commission DDR au Soudan du Sud<sup>40</sup>.

Les relations entre le SSDDRC et la IUNDDRU étaient décrites comme « tendues », et affectées par le manque de bienveillance et de confiance entre les parties. Ces relations pâtissaient en outre d'un taux élevé de roulement du personnel de la IUNDDRU, dont les membres semblaient ne pas disposer de l'expérience et ni des connaissances requises en matière de DDR<sup>41</sup>. Par conséquent, la dynamique en place favorisait des relations bilatérales entre le SSDDRC et chaque partie prenante internationale. Et cela a plombé la capacité du programme DDR global à définir une stratégie cohérente et synchronisée dans laquelle les jalons de réalisation des activités DDR des différentes organisations concernées seraient effectivement coordonnés<sup>42</sup>.

La démarche onusienne d'une mission intégrée multidimensionnelle n'a pratiquement pas été testée avant d'être appliquée aux territoires soudanais. Le principe envisagé était de coordonner toutes les activités principales de l'intervention de l'ONU et de favoriser l'harmonisation des activités avec les autres entités internationales correspondantes. Une approche qui, en fin de compte, a débouché sur « une prolifération des fonctions de la mission, [...] des difficultés managériales, [...] une lassitude vis-à-vis de la coordination » et a empêché la mission de l'ONU de se concentrer sur les « tâches prioritaires<sup>43</sup> ». De plus, la coordination et la surveillance étaient déficientes. Par exemple, avant le referendum de 2011 pour le Soudan du Sud, une seule réunion du comité de surveillance DDR consacrée à ce pays s'est déroulée à Khartoum<sup>44</sup>. Comme indiqué dans la littérature sur la théorie organisationnelle, des circonstances aussi fragiles mettent en péril l'instauration de la confiance au sein de l'alliance.

Cet état de fait a sapé la capacité des organisations de l'ONU responsables du programme DDR à suivre les normes IDDRS, ce qui compromettait la capacité de la IUNDDRU à coordonner efficacement les activités DDR<sup>45</sup>. Le volet de la démobilisation en offre un exemple particulièrement frappant, car la MINUS a été confrontée à des retards importants lors de l'instauration des ressources et des programmes de démobilisation et a dû faire face à la lourdeur des systèmes et structures d'administration et de gestion<sup>46</sup>.

Au cours du programme IDDRP et des phases initiales du programme MYDDRP en 2009, les tensions et le déficit de confiance entre le PNUD et la

MINUS étaient palpables. Cela concernait en premier lieu les modalités de mise en œuvre du plan DDR. Un rapport d'évaluation élaboré pour le compte du PNUD a par exemple révélé que les relations de travail entre le PNUD et la MINUS avaient été perturbées par « un manque d'adhésion » aux procédures de l'unité IUNDDR<sup>47</sup>. Selon une évaluation indépendante conduite en novembre 2009, la communication entre les différentes agences participant au processus DDR aurait pu être autrement plus effective<sup>48</sup>. En fin de compte, sur la quasi-totalité du processus DDR, chacun des deux organismes de l'ONU a maintenu son propre système de recrutement, d'approvisionnement, de gestion financière, de gestion des ressources humaines et de la communication et a conservé ses propres bureaux séparés à Djouba<sup>49</sup>. De même, le développement de relations de travail constructives a été miné par des facteurs structurels. Ainsi, la réglementation de l'ONU interdisait à l'époque au personnel d'une agence onusienne donnée d'être dirigé directement par le personnel d'une autre agence onusienne<sup>50</sup>.

Un examen assuré conjointement par le PNUD et la MINUS a mis en lumière les difficultés de gestion et les problèmes de coordination qui avaient frappé dès le début la mise en œuvre du programme DDR. Cet examen aurait entraîné des ajustements des mécanismes de coordination et de gestion lancés par l'ONU avec le SSDDRC. Finalement, cela a conduit à la décentralisation du processus décisionnel et de la structure de mise en œuvre, à une influence accrue du comité SSDDRC dans le processus, et à des tentatives visant à résoudre les difficultés interorganisationnelles de la IUNDDR. Des observateurs ont fait état d'un « succès notable » en matière d'unité d'intention et de confiance<sup>51</sup>. Toutefois, la IUNDDR continuait à connaître des tensions internes, ce qui a poussé le PNUD à se retirer du processus et conduit à la dissolution de l'IUNDDR en 2010. Dans les sections suivantes, où nous évaluerons chacune des trois composantes DDR, les relations entre les différentes entités responsables du DDR seront examinées dans le détail.

### ***Désarmement***

Le plan stratégique DDR national stipulait que le processus de désarmement incombait aux deux principales formations armées du pays, à savoir les Forces armées sur Soudan (SAF) et la SPLA, appuyées chacune par leur commission DDR nationale respective<sup>52</sup>. La MINUS avait pour mandat d'assister les SAF, la SPLA et les autres parties prenantes concernées par l'instauration des processus de désarmement volontaire et de destruction d'armes. Or aucun système ou mécanisme officiel n'a été créé pour faciliter la coordination et la communication, ni même pour gérer les tensions institutionnelles entre les différentes organisations participant directement au DDR<sup>53</sup>. Comme l'expliquait la théorie sur les alliances

stratégiques, cet état de fait accroît le risque de comportement égoïste et la vision à court terme des parties de l'alliance. Par conséquent, au vu des principes théoriques, il n'était pas surprenant que la SPLA, influencée par des valeurs martiales et autoritaires caractéristiques, optât pour un désarmement forcé unilatéral et pour la pacification en 2005 et 2006. Cela passait par la saisie hautement coercitive des armes des milices et de la population civile<sup>54</sup>. Il s'est ensuivi dans l'État de Jonglei des affrontements violents et des échauffourées entre la SPLA et les milices visées par le désarmement. Selon les estimations, cette campagne de désarmement aurait fait au bas mot 1 600 mort pour 3 000 armes à feu confisquées<sup>55</sup>.

La méthode de désarmement adoptée par la SPLA a soulevé un dilemme fondamental pour la mission de l'ONU au Soudan quant au maintien de sa participation au processus de DDR. En effet, la nature énergique de l'intervention au Jonglei contrariait le mandat de l'ONU consistant à soutenir le désarmement civil volontaire et à protéger les droits de l'homme. Les Nations Unies cherchaient alors à entretenir de bons rapports avec la SPLA et, ne souhaitant pas voir le fragile accord de paix avorter, l'organisation s'est abstenue de critiquer publiquement la SPLA<sup>56</sup>. Ensuite, la mission des Nations Unies a établi des partenariats avec des associations locales et lancé des programmes restreints et non agressifs de désarmement sans inclure la SPLA, au terme desquels quelque 1 400 armes étaient déposées<sup>57</sup>.

En 2008, le président du Soudan du Sud a signé un décret de désarmement autorisant la SPLA à désarmer les civils de l'ensemble du territoire pendant une période de six mois. La MINUS ne participait pas au processus. Initialement, une autre démarche de désarmement volontaire, confiant aux chefs traditionnels la collecte des armes, avait été imaginée, mais les résultats étaient médiocres. La SPLA a eu recours à des méthodes de saisie plus belliqueuses, violant les droits de l'homme et détruisant les biens selon des témoignages. Sans compter que ces opérations n'ont pas permis de confisquer de grandes quantités d'armes à feu<sup>58</sup>. Ces dix dernières années, la SPLA a poursuivi ses violentes actions de désarmement, mais le port d'armes à feu par les civils reste néanmoins un phénomène courant, entretenu par des niveaux élevés d'insécurité et par la nécessité pour les ménages et des communautés de protéger leur cheptel des bandits armés<sup>59</sup>.

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, la théorie sur les alliances stratégiques explique qu'une complémentarité des cultures institutionnelles est nécessaire pour la prospérité de l'alliance. On conçoit par conséquent que les interventions de désarmement auraient pu être plus effectives si un terrain d'entente avait été trouvé entre les différents acteurs DDR concernant la méthode de désarmement à adopter. La décision prise par la SPLA d'utiliser la force lors des campagnes de désarmement a mis sur la touche la MINUS et d'autres organisations

internationales, privant ainsi le programme de ressources considérables et d'un soutien technique. Cette approche a également miné la coordination et la planification multidimensionnelle à long terme des activités qui auraient pu être assurées par des mesures destinées à corriger un contexte sécuritaire instable, à l'origine même de l'impératif de détention d'armes par les civils.

### ***Démobilisation***

Le SSDDRC prévoyait de démobiliser 90 000 combattants lors du processus DDR lié au CPA<sup>60</sup>. Lors de la phase I du programme, environ 34 000 d'entre eux pouvaient être issus de groupes ayant des besoins spécifiques, dont les enfants, les femmes ayant joué un rôle non militaire, les personnes handicapées et les personnes âgées associées aux forces et aux groupes armés. Les autres anciens combattants à démobiliser étaient vraisemblablement issus des rangs de la SPLA, et leur démobilisation devait avoir lieu lors de la phase II<sup>61</sup>.

Une équipe de supervision conjointe, composée de membres de la SPLA, du SSDDRC et de la IUNDDRU, ainsi que d'observateurs militaires des Nations Unies, a été formée afin de surveiller et de vérifier le processus de démobilisation. Les participants devaient être transportés sur les sites de démobilisation par la SPLA ou la MINUS avant d'être rendus à la vie civile<sup>62</sup>. La mission de l'ONU, déployée avec l'appui du SSDDRC et d'autres partenaires opérationnels, a financé et organisé l'établissement et la maintenance des sites de démobilisation.

Cependant, la SPLA regimbait largement à démobiliser des pans entiers de ses forces armées, car elle envisageait le CPA plus comme un cessez-le-feu que comme un accord de paix durable, sans compter les risques d'attaques et d'invasions par l'armée et les milices du Soudan. De plus, le processus DDR ne cadrerait pas avec un processus de transformation de la défense au sein de la SPLA qui avait attiré des fonds considérables de donateurs<sup>63</sup>. Sans oublier que les hommes de la SPLA percevaient une solde mensuelle (dans un contexte économique où les chances de trouver un emploi sont très minces). Il subsistait donc, tant au sein du commandement de la SPLA et qu'au gouvernement du Soudan du Sud, des craintes sérieuses selon lesquelles la réduction drastique des effectifs saperait le moral de la SPLA et impacterait négativement les courants politiques dominants au Soudan du Sud, ainsi que l'accès privilégié du pays aux ressources<sup>64</sup>. En outre, la réduction des effectifs de la SPLA pourrait avoir contribué à déstabiliser une organisation militaire déjà relativement morcelée sur le plan ethnique<sup>65</sup>.

Dans ce contexte, les rangs de la SPLA ont en réalité grossi de plus de 30 % entre 2009 et 2013, passant d'environ 250 000 hommes à 330 000 hommes<sup>66</sup>. En outre, la SPLA avait dû incorporer plusieurs milices à la suite de la signature du CPA, ce qui laissait craindre qu'en cas de démobilisation ces groupes se livrent à

des actes de corruption<sup>67</sup>. Ces circonstances ont certainement contribué à tenir la SPLA à distance des efforts de coordination, ce qui a généré des frictions entre cette dernière, les agences de l'ONU et la Commission DDR. Cela a exacerbé les tensions et miné le climat de confiance réciproque entre les entités de l'ONU et le SSDDRC. Ces développements corroborent les principaux concepts de l'alliance stratégique, à savoir qu'une alliance est susceptible d'être fragilisée en l'absence de consensus sur ses objectifs et de complémentarité des cultures institutionnelles, parmi les organisations partenaires.

Les équipes de supervision conjointe étaient chargées de vérifier que les certificats de démobilisation fournis par les anciens combattants correspondaient aux patronymes figurant sur les listings de démobilisation fournis de la SPLA et du SSDDRC. Ces listings étaient censés être dressés et puis soumis à la MINUS un mois avant le lancement effectif du processus de démobilisation<sup>68</sup>. Or ils n'étaient pas transmis en temps utile, principalement à cause de la dynamique qui régnait au sein de la SPLA (et dont nous avons parlé plus haut), ce qui signifie que les contrôles ne pouvaient être réalisés correctement. Ainsi, de nombreux candidats n'ont pu obtenir les avantages dus au titre de leur retour à la vie civile<sup>69</sup>. Au terme du processus, en avril 2011, le nombre de combattants démobilisés s'élevait à 12 525, un chiffre bien en deçà de l'objectif initial de 34 000 hommes. Ces anciens conscrits constituaient par la suite la population cible du programme de réintégration.

Selon la théorie de la collaboration interorganisationnelle, la confiance entre les entités est un ingrédient essentiel de la durabilité des alliances et de l'efficacité des résultats. La confiance s'effrite lorsque l'objectivité et l'engagement des organisations membres de l'alliance font défaut. En clair, ces entités ne sont pas transparentes quant à leurs intentions réelles de participation à l'alliance; et elles ne respectent pas invariablement les calendriers et les contrôles qualité fixés<sup>70</sup>. Ainsi, bon nombre de soldats éligibles auraient pu être démobilisés si toutes les entités collaboratrices avaient observé les jalons et les livrables définis dans le processus DDR.

### ***Réintégration***

Le processus de réintégration était conduit dans une large mesure par le PNUD en partenariat avec la mission des Nations Unies au Soudan du Sud et le SSDDRC, avec l'appui financier du gouvernement du Royaume-Uni, du Canada, de l'Italie, des Pays-Bas, de la Suède, de la Norvège et du Japon. Le PNUD administrait les fonds des organismes donateurs, tandis que la mission des Nations Unies et d'autres partenaires opérationnels prenaient en charge le plus gros des tâches de réintégration<sup>71</sup>. Le volet de la réintégration du programme DDR lié au

CPA a bénéficié de 50 678 958 USD de contributions de donateurs, une aide généralement versée de façon bilatérale à la SPLA, au SSDDRC ou à la mission des Nations Unies<sup>72</sup>.

Les acteurs du volet de la réintégration ont pu choisir le secteur auquel leur aide allait bénéficier, parmi l'agriculture et l'élevage, le développement de petites entreprises, la formation professionnelle et l'enseignement pour adultes<sup>73</sup>. Initialement, 34 000 civils devaient profiter de l'aide à la réintégration, mais à la fin de l'année 2012, quand le programme DDR énoncé par le CPA a pris fin, moins de la moitié d'entre eux, soit 12 525 personnes, avaient bénéficié des mesures de réintégration<sup>74</sup>. Des problèmes de logistique, un financement inadapté et « des querelles politiques sur l'appropriation », sans oublier le déclenchement de la guerre civile en décembre 2013, ont freiné l'essor de la phase II du processus de DDR<sup>75</sup>.

De la littérature théorique sur les alliances stratégiques se dégage un consensus relatif sur le fait qu'un déséquilibre des pouvoirs et un accès inégal aux ressources peuvent, s'ils ne sont pas corrigés, ébranler la confiance au sein des alliances<sup>76</sup>. Au vu des relations inévitables entre les organisations participant à la phase de réintégration, on pouvait donc prévoir que des conflits allaient émerger. Des rapports faisaient régulièrement état de rivalités et de tensions entre les entités des Nations Unies, entre l'ONU et le SSDDRC, et entre les donateurs et le SSDDRC<sup>77</sup>. Ces tensions entre parties prenantes existaient à Djouba comme au siège de l'ONU à New York. La situation s'est souvent soldée par une dégradation de la communication et de la confiance et par une coordination ineffective du processus de réintégration. En 2010, dans une déclaration sur le processus DDR au Soudan du Sud, William Deng Deng, président du SSDDRC, aurait déploré : « Il n'y a pas de patron [de la réintégration]. Qui est le patron ? Est-ce le PNUD ? Les donateurs ? Le gouvernement du Soudan du Sud ? Il faut que ce soit le gouvernement du Soudan du Sud parce que c'est un projet du gouvernement<sup>78</sup> ».

Au cours du processus de réintégration, la question de la gestion et de la transparence du financement était une source majeure de tensions entre le SSDDRC et l'ONU. Ainsi Lamb expliquait que « l'ONU tenait fermement les rênes des ressources financières allouées au DDR au Soudan du Sud, ce qui conférait aux agences de l'ONU une marge de manœuvre considérable pour déterminer le type, le contenu et les modalités du soutien apporté, ainsi que les organisations et les agences qui seraient choisies pour mettre en œuvre le processus et les activités<sup>79</sup> ». Cela signifiait que le SSDDRC était incapable de jouer le rôle d'élément moteur central dans le programme de réintégration conformément aux intentions de départ. La confiance entre le SSDDRC et le PNUD a continué de s'éroder en 2010, lorsque le PNUD n'a pas été en mesure de justifier une dépense de 450 000 USD pour l'achat de 44 ordinateurs portables introuvables<sup>80</sup>.

En 2011, le SSDDRC a revu en profondeur sa ligne de conduite quant au programme DDR (en particulier sur le volet de la réintégration), ce qui a permis d'améliorer la coordination entre lui et les agences de l'ONU<sup>81</sup>. La déclaration de l'indépendance du Soudan du Sud signifiait que le programme DDR axé sur la région serait dissocié du plan DDR plus vaste qui incluait également la République du Soudan. En outre, le SSDDRC s'engagea plus activement dans les activités DDR et dans la coordination avec les Nations Unies et les différents partenaires opérationnels<sup>82</sup>.

À partir de 2011, le PNUD a considérablement modifié la structure de gestion du programme, ce qui a eu comme résultat 1) la tenue de réunions régulières entre le SSDDRC, le PNUD et les partenaires opérationnels, 2) une transparence et une consultation accrues, et 3) un plus grand pouvoir de décision confié au SSDDRC. De plus, le Conseil national de coordination DDR et le Comité de surveillance, comprenant la Commission, le PNUD, les donateurs de la MINUSS et les autres agences des Nations Unies, ont participé de façon plus active au contrôle de la mise en œuvre du programme et organisaient des réunions mensuelles plus fructueuses<sup>83</sup>. En revanche, la faiblesse de l'engagement de la SPLA dans le processus DDR et le déclenchement de la guerre civile au Soudan du Sud en 2013 ont limité l'impact à long terme des réformes de gestion interorganisationnelle sur le processus DDR.

## Conclusion

Une coordination effective des interventions et des programmes DDR dans des contextes institutionnels à acteurs multiples et des contextes politiques fragiles est difficile à réaliser et à entretenir. En axant notre étude sur le Soudan du Sud et en s'appuyant sur les théories de la collaboration et des alliances interorganisationnelles, nous avons montré que la coordination d'un programme DDR a souffert des dispositions et des processus trop hiérarchisés, alambiqués et rigides, non seulement entre les organisations, mais aussi au sein même des organisations. En outre, d'autres facteurs ont modifié la donne, comme une communication inappropriée, le déséquilibre de pouvoir, le manque d'expertise en matière de DDR, l'accès inégal aux ressources financières et l'absence d'un engagement fort en faveur de l'alliance de certaines organisations participantes.

Les dispositions et la dynamique en présence au Soudan du Sud ont de toute évidence favorisé les tensions entre les organisations et ébranlé la confiance entre les parties prenantes. En fin de compte, le programme DDR a eu des résultats fragmentés et médiocres. En outre, comme le montre le cas du Soudan du Sud, une coordination effective des activités DDR ne peut être réalisée que si toutes les

principales parties prenantes s'engagent véritablement et sont ouvertes à une coordination avec les autres parties. Par exemple, la quasi-absence de la SPLA des structures et activités axées sur la synchronisation et la mise en œuvre du plan DDR a eu des conséquences néfastes considérables sur le bilan de ces efforts de consolidation de la paix.

## Notes

1. PARIS, Roland, « Understanding the 'coordination problem' » in *The Dilemmas of Statebuilding: Confronting the Contradictions of Postwar Peace Operations*, Paris & Sisk éd., Londres : Routledge, 2009, pp. 53-79.

2. CONING, Cedric de, « Civil-military coordination and UN peacebuilding operations », *African Journal on Conflict Resolution* 5, no 2, 2007, pp. 89-118, <https://doi.org/10.4314/ajcr.v5i2.39393> ; GREGORIAN, Hrach et OLSON, Lara, « No one wants to be coordinated: Obstacles to coherence in multi-dimensional peace operations », comptes rendus de réunion de la STO, 4 octobre 2013, Bruxelles : Organisation du traité de l'Atlantique Nord et Organisation pour la science et la technologie ; HENSELL, Stephan, « Coordinating intervention: International actors and local 'partners' between ritual and decoupling », *Journal of Intervention and Statebuilding* 9, no 1, 2015, pp. 89-111, <https://doi.org/10.1080/17502977.2014.976359> ; JONES, Bruce D., « The challenges of strategic coordination », in *Ending civil wars: The implementation of peace agreements*, STEDMAN, Stephen John, ROTHCHILD, Donald S., et COUSENS, Elizabeth M., éd., Boulder, CO : Lynne Rienner, 2002, pp. 89-116 ; LOTZE, Walter, CARVALHO, Gustavo de, et KASUMBA, Yvonne, « Peacebuilding coordination in African countries: Transitioning from conflict », *ACCORD Occasional Paper Series* 3, no 1, 2008, [www.accord.org.za/publication/peacebuilding-coordination-african-countries/](http://www.accord.org.za/publication/peacebuilding-coordination-african-countries/) ; PARIS, « Understanding the coordination problem » ; SOMMERS, Marc, « The dynamics of coordination », étude thématique 40, Providence, RI : Thomas J. Watson Jr. Institute for International Studies, 2000, [http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/A62BFF27BE6837F6C1256C2500535B54-coordination\\_brown\\_jul2000.pdf](http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/A62BFF27BE6837F6C1256C2500535B54-coordination_brown_jul2000.pdf).

3. SALMON, Paul, STANTON, Neville, JENKINS, Dan, et WALKER, Guy, « Coordination during multi-agency emergency response: issues and solutions », *Disaster Prevention and Management: An International Journal* 20, no 2, 2011, pp. 140-158, <https://doi.org/10.1108/09653561111126085> ; BALCIK, Burcu, BEAMON, Benita M., KREJCI, Caroline C., MURAMATSU, Kyle M., et RAMIREZ, Magaly, « Coordination in humanitarian relief chains : Practices, challenges and opportunities », *International Journal of Production Economics* 126 no 1, 2010, pp. 22-34, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.09.008>.

4. GOURLAY, Catriona, « Partners apart: Managing civil-military co-operation in humanitarian interventions », *Disarmament Forum* 3, 2000, pp. 33-44 ; PUGH, Michael, « The challenge of civil-military relations in international peace operations », *Disasters* 25, no 4, 2002, pp. 345-357, <https://doi.org/10.1111/1467-7717.00183>.

5. GRAY, Barbara et WOOD, Donna J., « Collaborative alliances: Moving from practice to theory », *The Journal of Applied Behavioral Science* 27, no 1, 1991, pp. 3-22, <https://doi.org/10.1177/0021886391271001>.

6. RUBINSTEIN, Robert A., « Cross-cultural considerations in complex peace operations », *Negotiation Journal* 19, 2003, pp. 29-49, <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2003.tb00278.x>.

7. CONING, *Coherence and coordination in United Nations peacebuilding and integrated missions: A Norwegian perspective*, Oslo: Norwegian Institute of International Affairs, 2007, [www.files.ethz.ch/isn/46185/2007\\_Coherence\\_Coordination\\_UN\\_Peacebuilding.pdf](http://www.files.ethz.ch/isn/46185/2007_Coherence_Coordination_UN_Peacebuilding.pdf) ; CONING, « The coherence dilemma in peacebuilding and post-conflict reconstruction systems », *African Journal on Conflict Resolution* 8, no 3, 2008, pp. 85-110, <https://doi.org/10.4314/ajcr.v8i3.39432> ; CAMPBELL, Susanna P. et HARTNETT, Michael, « A framework for improved coordination: Lessons learned from the international deve-

lopment, peacekeeping, peacebuilding, humanitarian and conflict resolution communities », document présenté au programme Interagency Transformation, Education and After Action Review (ITEA), 31 octobre 2005, [www.regjeringen.no/upload/UD/Vedlegg/missions/framework.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/UD/Vedlegg/missions/framework.pdf).

8. WILLIAMSON, John, « The disarmament, demobilization and reintegration of child soldiers: Social and psychological transformation in Sierra Leone », *Intervention* 4, no 3, 2006, pp. 185–205, <https://doi.org/10.1097/WTF.0b013e328011a7fb>.

9. ONANA, Renner, TAYLOR Hannah, « MONUC and SSR in the Democratic Republic of Congo », *International Peacekeeping* 15, no 4, 2008, pp. 501–516, <https://doi.org/10.1080/13533310802239733>.

10. « MDRP Final Report: Overview of program achievements », compte rendu sur le programme multipays de démobilisation et de réintégration, Washington, DC : Banque mondiale, 2010.

11. LAMB, Guy et DYE, Dominique, « Security promotion and DDR: Linkages between ISMs, DDR, and SSR within a broader peacebuilding framework », Washington, DC : Banque mondiale, 2009.

12. « MDRP Final Report: Overview of program achievements », p. 3.

13. « Multi-country Demobilization and Reintegration Program: End of program evaluation », rapport final Scanteam Analysts and Advisors, Oslo : Scanteam Analysts and Advisors, 2010, p. 25.

14. LAMB et DYE, « Security promotion and DDR ».

15. MUGGAH, Robert et O'DONNELL, Chris, « Next generation disarmament, demobilization and reintegration », *Stability: International Journal of Security and Development* 4, no 1, 2015, <https://doi.org/10.5334/sta.fs>.

16. SEDRA, Mark, « Security sector reform in Afghanistan: The slide towards expediency », *International Peacekeeping* 13, no 1, 2006, pp. 94–110, <https://doi.org/10.1080/13533310500424868>.

17. HOOD, Ludovic, « Security sector reform in East Timor, 1999–2004 », *International Peacekeeping* 13, no 1, 2006, pp. 60–77, <https://doi.org/10.1080/13533310500424819>.

18. KULDEEP, Kumar et VAN DISSEL, Han G., « Sustainable collaboration: Managing conflict and cooperation in interorganizational systems », *MIS Quarterly* 20, no 3, 1996, pp. 279–300, [www.jstor.org/stable/249657](http://www.jstor.org/stable/249657) ; PARK, Seung Ho et UNGSON, Gerardo R., « Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure », *Organization Science* 12, no 1, 2001, pp. 37–53, <https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.37.10118>.

19. HOFFMANN, Werner et SCHLOSSER H. Roman, « Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises—An empirical survey », *Long Range Planning* 34, no 3, 2001, pp. 357–381, [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00041-3](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00041-3) ; DAS, T.K., TENG, Bing-Sheng, « Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework », *Organization Studies* 22, no 2, 2001, pp. 251–283, <https://doi.org/10.1177/0170840601222004> ; DYER, Jeffrey H., KALE, Prashant, SINGH, Harbir, « How to make strategic alliances work », *MIT Sloan Management Review* 42, no 4, 2001, pp. 37–43.

20. TSAI, Wenpin, « Social structure of 'coopetition' within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing », *Organization Science* 13, no 2, 2002, pp. 179–190, <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.179.536> ; ZOLLO, Maurizio, REUER, Jeffrey J., et SINGH, Harbir, « Interorganizational routines and performance in strategic alliances », *Organization Science* 13, no 6, 2002, pp. 701–713, <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.701.503>.

21. DAS et TENG, « Trust, control, and risk in strategic alliances ».

22. DAS et TENG, « Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective », *Organization Science* 11, no 1, 2000, pp. 77–101, <https://doi.org/10.1287/orsc.11.1.77.12570>.

23. KOZAA, Mitchell, LEWINB, Arie, « Managing partnerships and strategic alliances: Raising the odds of success », *European Management Journal* 18, no 2, 2000, pp. 146–151, [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00086-9](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00086-9) ; ELMUTI, Dean et KATHAWALA, Yunus, « An overview of strategic alliances », *Management Decision* 39, no 3, 2001, pp. 205–218, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005452>.

24. OSBORN, Richard N., HAGEDOORN John, « The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks », *The Academy of Management Journal* 40, no 2, 1997, pp. 261–278, <https://doi.org/10.2307/256883>.

25. PASQUERO, Jean, « Supraorganizational collaboration: The Canadian environmental experiment », *The Journal of Applied Behavioral Science* 27, no 1, 1991, pp. 38–64, <https://doi.org/10.1177/0021886391271003>.

26. Human Rights Watch, « Angola Unravels | The Rise and Fall of the Lusaka Peace Process », Human Rights Watch, 13 septembre 1999, [www.hrw.org/report/1999/09/13/angola-unravels/rise-and-fall-lusaka-peace-process](http://www.hrw.org/report/1999/09/13/angola-unravels/rise-and-fall-lusaka-peace-process).

27. LAMB, « Assessing the reintegration of ex-combatants in the context of instability and informal economies: The Cases of the Central African Republic, the Democratic Republic of Congo and South Sudan », Washington, DC: Banque mondiale, 2012, <https://doi.org/10.11604/pamj.2016.23.232.8287>.

28. *Id.*

29. « The Implementation Modalities of the Protocol on Power Sharing », Government of Sudan (GoS) and the Sudan People's Liberation Movement (SPLM), 26 mai 2004, <http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/D18447D574722A1DC1256FD5002BD622-sud-sud-09janPart III.pdf>, 2-5.

30. MUNIVE, Jairo, « Context matters: The conventional DDR template is challenged in South Sudan », *International Peacekeeping* 20, no 5, 2013, pp. 585–599, <https://doi.org/10.1080/13533312.2013.853962>.

31. « The Implementation Modalities of the Protocol on Power Sharing », p. 118.

32. PRESTON, Sarah, SMITH, Henry, et KEFFORD Stuart, « Developing integrated approaches to post-conflict security and recovery: A case study of integrated DDR in Sudan », Londres : Saferworld, 200, p. 8.

33. Conseil de sécurité de l'ONU, Résolution 1590, 24 mars 2005.

34. LAMB, « Assessing the reintegration of ex-combatants ».

35. NICHOLS, Ryan, « DDR in Sudan: Too little, too late? », HSBA Document de travail no 24, Genève : Small Arms Survey, 2011, [www.smallarmssurveysudan.org/pdfs/HSBA-SWP-24-DDR-in-Sudan.pdf](http://www.smallarmssurveysudan.org/pdfs/HSBA-SWP-24-DDR-in-Sudan.pdf).

36. BRETHFELD, Julie, « Unrealistic expectations: Current challenges to reintegration in Southern Sudan », Genève : Small Arms Survey, 2010.

37. DAS et TENG, « Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances », *The Academy of Management Review* 23, no 3, 1998, pp. 491–512, <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926623>.

38. *Id.* ; WILKOF, Marcia V., WRIGHT BROWN, Deborah, et SELSKY, John W., « When stories are different: The influence of corporate culture mismatches on interorganizational relations », *Journal of Applied Behavioral Science* 31, 1995, pp. 373–388, <https://doi.org/10.1177/0021886395313008>.

39. HAILE, Ghebremedhin, BARA, Tiberious, « South Sudan Disarmament, Demobilization and Reintegration Commission (SSDDRC) », et « United Nations Development Programme: Final evaluation of the disarmament, demobilization, and reintegration programme individual reintegration project component (2009-2012) », Djouba, Soudan du Sud : Programme des Nations Unies pour le développement, 2013, p. 8.

40. BREITUNG, Claudia, PAES, Wolf-Christian, VONDERVOORT, Luuk van de, « In need of a critical re-think: Security sector reform in South Sudan », Document de travail BICC no 6, Bonn : Bonn International Center for Conversion, 2016, [www.bicc.de/uploads/tx\\_bicctools/working\\_paper\\_6\\_01.pdf](http://www.bicc.de/uploads/tx_bicctools/working_paper_6_01.pdf).

41. NICHOLS, « DDR in Sudan: Too little, too late? » ; MUNIVE, « Context matters ».

42. PRESTON, SMITH, et KEFFORD, « Developing integrated approaches ».

43. SCHUMAN, Peter, « International actors in Sudan: The politics of implementing comprehensive peace », in *Sudan: No easy ways ahead*, Heinrich Böll Foundation éd., Berlin : Heinrich Böll Foundation, 2010, p. 107.

44. HAILE et BARA, « South Sudan Disarmament ».
45. BENNETT, Jon, PANTULIANO, Sara, FENTON, Wendy, VAUX, Anthony, BARNETT, Chris, et BRUSSET, Emery, « Aiding the peace: A multi-donor evaluation of support to conflict prevention and peacebuilding activities in Southern Sudan 2005–2010 », Hove : ITAD, 2010, [www.alnap.org/resource/8287](http://www.alnap.org/resource/8287) ; MUGGAH, Robert, MOLLOY, Desmond, et HALTY, Maximo, « (Dis)integrating DDR in Sudan and Haiti? Practitioners views to overcome integration inertia », in *Security and post-conflict reconstruction: Dealing with fighters in the aftermath of war*, Robert Muggah éd., New York : Routledge, 2009, pp. 206–225.
46. CAMPBELL, Ivan, WHEELER, Thomas, ATTREE, Larry, BUTLER, Dell Marie, et MARIANI, Bernardo, « China and conflict-affected states: Between principle and pragmatism », compte rendu, Londres : Saferworld, 2012. <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08aad40f0b649740006f2/China-and-conflict-affected-states.pdf>.
47. HAILE et BARA, « South Sudan Disarmament », p. 8.
48. « South Sudan DDR programme review report: Attachment 2 », compte rendu STHLM Policy Group, Stockholm : Stockholm Policy Group, 2010, <https://deanpiedmont.files.wordpress.com/2015/08/attachment-2-south-sudan-ddr-review.pdf>.
49. BENNETT et al., « Aiding the peace ».
50. PRESTON et al., « Developing integrated approaches to post-conflict security and recovery ».
51. *Id.*, p. 23.
52. BANAL, Laurent, ROWE, Ian, et BERHE, Mulugeta G., « Sudan: Assessment of the disarmament and demobilisation process », Khartoum : United Nations Integrated DDR Unit, 2009.
53. O'BRIEN, Adam, « Shots in the dark: The 2008 South Sudan civilian disarmament campaign », Document de travail HSBA no 16, Genève : Small Arms Survey, 2009.
54. YOUNG, John, « Sudan People's Liberation Army disarmament in Jonglei and its implications », Document ISS no 137, Pretoria : Institute for Security Studies, 2007 ; BREWER, Cecily, « Disarmament in South Sudan: Case study no. 7 », Washington, DC : Center for Complex Operations, National Defense University, 2010 ; SKINNER, Sara, « Civilian disarmament in South Sudan: A legacy of struggle », Londres : Saferworld, 2012.
55. YOUNG, « Sudan People's Liberation Army disarmament in Jonglei ».
56. *Id.*
57. GARFIELD, Richard, « Violence and victimization after civilian disarmament: The case of Jonglei », Genève : Small Arms Survey, 2007 ; DABOH, Fodeba, FATOMA, Sahr, et KUCH, Michael, « Disarmament, demobilization rehabilitation and reintegration (DDRR): A case study of Liberia, Sierra Leone, and South Sudan », *New York Science Journal* 3, no 6, 2010, pp. 6–19.
58. SKINNER, « Civilian disarmament in South Sudan ».
59. *Id.*; GEBRESELASSIE, Stalin, « Disarmament process in the Greater Lakes hampered by availability of guns and lack of trust », *UNMIS News*, 19 février 2018, <https://unmiss.unmissions.org/disarmament-process-greater-lakes-hampered-availability-guns-and-lack-trust>.
60. BREITUNG et al., « In need of a critical re-think ».
61. HAILE et BARA, « South Sudan Disarmament ».
62. NICHOLS, « DDR in Sudan: Too little, too late? ».
63. RANDS, Richard, « In need of review: SPLA transformation in 2006–10 and beyond », Genève : Small Arms Survey, 2010.
64. MUNIVE, « Context matters ».
65. YOUNG, « Sudan People's Liberation Army disarmament in Jonglei ».
66. WAAL, Alex de, « When kleptocracy becomes insolvent: Brute causes of the civil war in South Sudan », *African Affairs* 113, no 452, 2014, pp. 347–369, <https://doi.org/10.1093/afraf/adu028>.

67. JOHNSON, Douglas H., « Briefing: The crisis in South Sudan », *African Affairs* 113, no 451, 2014, pp. 300–09, <https://doi.org/10.1093/afraf/adu020>.
68. BANAL et al, « Sudan: Assessment of the disarmament and demobilization ».
69. « South Sudan DDR programme review report: Attachment 2 »; HAILE et BARA, « South Sudan Disarmament ».
70. DAS et TENG, « Between trust and control ».
71. LAMB, « Assessing the reintegration of ex-combatants ».
72. NICHOLS, « DDR in Sudan: Too little, too late? ».
73. MUNIVE, « Disarmament, demobilisation and reintegration in South Sudan: The limits of conventional peace and security templates », Copenhagen : Danish Institute for International Studies, 2013, [http://pure.diiis.dk/ws/files/58204/RP2013\\_07\\_Jairo\\_Disarmament\\_SouthSudan\\_web.jpg.pdf](http://pure.diiis.dk/ws/files/58204/RP2013_07_Jairo_Disarmament_SouthSudan_web.jpg.pdf).
74. HAILE et BARA, « South Sudan Disarmament ».
75. Human Security Baseline Assessment for Sudan and South Sudan, « DDR in South Sudan », Genève : Small Arms Survey 2013, p. 3 ; JOHNSON, « Briefing: The crisis in South Sudan ».
76. VANGEN, Siv, HUXHAM, Chris, « Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration », *The Journal of Applied Behavioral Science* 39, no 1, 2003, pp. 5-31, <https://doi.org/10.1177/0021886303039001001>.
77. LAMB, « Assessing the reintegration of ex-combatants ».
78. « Sudan demands UN audit on soldier rehab fund », *Radio France Internationale*, 29 décembre 2010, <http://en.rfi.fr/africa/20101229-sudan-demands-un-audit-soldier-rehab-fund>.
79. LAMB, « Assessing the reintegration of ex-combatants », p. 59.
80. KRON, Josh, « Peace hovers in Sudan, but most soldiers stay armed », *the New York Times*, 30 décembre 2010, [www.nytimes.com/2010/12/31/world/africa/31sudan.html?\\_r=1&](http://www.nytimes.com/2010/12/31/world/africa/31sudan.html?_r=1&).
81. HAILE et BARA, « South Sudan Disarmament ».
82. *Id.*
83. *Id.*