



**Interpeace**

ORGANISATION INTERNATIONALE  
POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX



**Interpeace Peacebuilding in Practice** Paper N° 7

# Soigner les esprits pour cultiver la paix

Combiner les programmes de SMSPS, de consolidation de la paix  
et de développement des moyens de subsistance :  
Cadre d'orientation à l'usage des professionnelles

Février 2023

# À propos de ce rapport

---

Le présent cadre d'orientation décrit les principes d'Interpeace ainsi que l'approche adoptée pour combiner les programmes de santé mentale et de soutien psychosocial (SMSPS), de consolidation de la paix et de développement des moyens de subsistance. Il fournit des conseils pratiques ; et vise à démystifier la SMSPS pour les professionnel-le-s de la consolidation de la paix et du développement des moyens de subsistance. Inversement, les professionnel-le-s de la SMSPS y trouveront des éclaircissements sur le développement des moyens de subsistance et la consolidation de la paix.

Il est de plus en plus largement admis que le fait d'utiliser des méthodes, des terminologies, des outils et même des épistémologies différentes isole ces secteurs les uns des autres et limite l'efficacité et l'impact collectif de leurs programmes. Ce cadre d'orientation est conçu comme un guide d'introduction pour le personnel d'Interpeace. Nous espérons qu'il aidera Interpeace mais aussi les spécialistes de la SMSPS, de la consolidation de la paix et du développement des moyens de subsistance à améliorer l'apprentissage intersectoriel et qu'il leur ouvrira des opportunités d'associer leurs pratiques respectives.

Ce cadre d'orientation vient s'ajouter à un corpus de connaissances, de recherches et de pratiques qui ne cesse de s'étoffer depuis son apparition au sein de la littérature universitaire, ainsi que de la littérature « grise ». Ce corpus est issu de nombreuses sources : revues, livres, études comparatives, documents d'orientation internationaux et propres à des organisations, évaluations mais aussi expériences tirées de programmes. Il a également bénéficié de processus locaux, régionaux et internationaux de recherche et d'élaboration de politiques, notamment ceux menés par le Groupe de référence du Comité permanent interorganisations (CPI) sur la santé mentale et le soutien psychosocial en situation d'urgence, pour la production de sa note d'orientation ; le rapport publié en 2022 par le PNUD sur l'intégration de la SMSPS dans la consolidation de la paix (*Integrating Mental Health and Psychosocial Support into Peacebuilding*), ainsi que plusieurs études de cas publiées en 2022 qui tirent parti de consultations menées auprès de communautés de différents pays au croisement de la SMSPS, de la consolidation de la paix et du développement des moyens de subsistance. En s'appuyant sur ces ressources, le cadre d'orientation fournit des principes et des conseils pratiques aux personnes qui souhaitent mettre en pratique et soutenir des approches plus intégrées de la SMSPS, de la consolidation de la paix et du développement des moyens de subsistance, qu'elles soient responsables de la mise en œuvre des programmes, chercheurs et chercheuses ou bailleurs de fonds.

Enfin, ce texte offre des orientations concrètes pour les programmes qu'Interpeace commence à mettre au point dans ce domaine. Les programmes de l'organisation combinent en effet la SMSPS, la consolidation de la paix et le développement en adoptant une approche multidimensionnelle et axée sur la résilience. Dans ses recommandations, le rapport propose des méthodes générales qui peuvent être adaptées aux différents contextes.

Le cadre d'orientation sera mis à jour de manière itérative, conformément à l'approche d'apprentissage adoptée par Interpeace en matière de programmation intégrative et pour répondre au besoin de réviser périodiquement les orientations et principes définis en fonction des recherches effectuées, des données probantes recueillies et des connaissances acquises.

Ce rapport a été élaboré grâce au soutien du ministère des Affaires étrangères du Royaume des Pays-Bas et du ministère des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement du Royaume-Uni. Les points de vue exprimés ne reflètent pas nécessairement les politiques officielles du gouvernement britannique ni celles du ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas



# Remerciements

---

Ce rapport a été co-écrit par Abiosseh Davis, Alexandros Lordos, Jeannine Suurmond et Daniel Hyslop. Plusieurs collaborateurs externes ont également contribué à son élaboration, notamment Friederike Bubenzer, Ananda Galappatti, Brandon Hamber, Mike Wessels et Michaela Told. Nous remercions tout particulièrement nos partenaires de Chypre, du Kenya, du Rwanda et d'Ukraine, dont les analyses précieuses et les expériences concrètes sont venues étoffer le rapport.

Interpeace tient également à exprimer sa reconnaissance aux nombreuses personnes qui ont donné de leur temps pour partager leurs connaissances, leurs expériences et leurs récits personnels avec l'équipe de recherche, en particulier celles qui lui ont confié leurs souffrances et leurs épreuves passées et présentes. Ces recherches ont été enrichies par leurs témoignages, et la nécessité de combiner la SMSPS, la consolidation de la paix et le développement des moyens de subsistance apparaît désormais plus évidente et impérieuse grâce à elles.

## Suggestion de référence bibliographique :

Interpeace (2022). Soigner les esprits pour cultiver la paix : combiner les programmes de SMSPS, de consolidation de la paix et de développement des moyens de subsistance – Cadre d'orientation à l'usage des professionnels. Genève/Nairobi.

# Résumé

---

*Les conflits et la violence ont un énorme impact sur la santé mentale et le bien-être psychosocial. Une personne sur cinq vivant dans un environnement touché par un conflit est atteinte de troubles mentaux. Bien d'autres éprouvent des souffrances moins aiguës mais néanmoins importantes, causées par les séparations familiales, l'effondrement des moyens de subsistance, les déplacements physiques et l'éloignement de la communauté, ou encore la peur de la violence. Renforcer les programmes en combinant la santé mentale et le soutien psychosocial (SMSPS), la consolidation de la paix, et la création de moyens de subsistance, peut permettre à des millions de personnes vivant dans des situations de conflit ou dans l'ombre de la violence et de l'injustice de survivre et, à terme, de s'épanouir. Le présent rapport expose les arguments en faveur d'un changement de paradigme visant à combiner ces trois types de programmes. Il contient des principes, des conseils pratiques et des idées recueillies auprès des communautés pour mettre au point, à plus grande échelle, une approche combinée des programmes de SMSPS, de consolidation de la paix et de développement des moyens de subsistance.*

Les effets durables des conflits et de la violence sur la santé mentale et le bien-être psychosocial constituent des obstacles de taille au rétablissement et à la pérennisation de la paix. Il a été démontré que, selon un processus appelé l'interchangeabilité des rôles auteurs-victimes, les personnes qui ont été victimes de violences sont plus enclines à en infliger à leur tour<sup>1</sup>. Les blessures émotionnelles causées par la violence et les conflits interagissent de manière complexe avec les identités et les récits collectifs et entraînent, dans de nombreux contextes, des cycles de vengeance, de conflit, de suspicion et d'intolérance qui peuvent perdurer pendant des décennies. Outre leurs conséquences sur la santé mentale et leurs répercussions sociales, les conflits peuvent provoquer des déplacements massifs, privant ainsi les individus et les communautés d'un domicile et de liens sociaux vitaux. De plus, les personnes déplacées comme celles qui sont restées subissent souvent une interruption de leurs activités économiques ou la perte de leurs moyens de subsistance. L'accumulation de ces impacts sur la santé mentale et la situation sociale et économique des individus peut compromettre leur

capacité à se réconcilier, à résoudre et transformer les griefs et conflits, et reconstruire leur vie.

Les communautés disposent de nombreuses ressources et capacités qui leur permettent de trouver des solutions. Toutefois, un soutien et un accompagnement extérieurs sont souvent nécessaires pour accomplir une transformation à long terme. Il est donc important de comprendre ce qui peut être fait pour que les interventions en matière de SMSPS, de consolidation de la paix et de développement des moyens de subsistance soient cohérentes et se renforcent mutuellement. Malheureusement, les interventions internationales actuellement mises en œuvre dans des contextes fragiles et touchés par des conflits sont souvent cloisonnées et menées à petite échelle. Or, l'ampleur des besoins et le manque de ressources disponibles pour y faire face, exigent l'élaboration de nouvelles approches. Celles-ci doivent être plus cohésives et efficaces, susceptibles d'être mises à l'échelle, et ne doivent pas causer de dommages involontaires.

<sup>1</sup> Voir Berg, M., et Schreck, C. (2021), « The Meaning of the Victim-Offender Overlap for Criminological Theory and Crime Prevention Policy », CrimRxiv, <<https://doi.org/10.21428/cb6ab371.322ebfb5>> ; Jennings, W. G., Piquero, A. R., et Reingle, J. M. (2011), « On the overlap between victimization and offending: A review of the literature », *Aggression and Violent Behavior*, 17/1, <<https://doi.org/10.1016/j.avb.2011.09.003>>.

Fort heureusement, la communauté internationale reconnaît désormais largement l'urgence d'établir des connections entre les domaines de la SMSPS, de la consolidation de la paix et du développement des moyens de subsistance, faute de quoi l'efficacité des actions serait compromise. S'appuyant sur les plaidoyers et les recherches réalisés par de nombreuses organisations<sup>2</sup>, le rapport 2020 du Secrétaire général des Nations Unies (ONU) sur la consolidation et la pérennisation de la paix reconnaît explicitement la nécessité d'une approche intersectorielle<sup>3</sup>. Le défi qui se présente aujourd'hui consiste à tirer parti de l'élan amorcé chez les professionnels pour réaliser cet objectif.

Les domaines de la SMSPS, de la consolidation de la paix et du développement des moyens de subsistance visent tous trois à améliorer le bien-être au sens large des individus et des communautés. De plus, les ressources utilisées et résultats obtenus par chacun de ces secteurs sont interdépendants. En même temps, chaque secteur utilise une variété d'interventions, de modèles, d'outils et d'approches qui ne sont pas toujours compatibles. Leurs contextes situationnels, ainsi que les normes professionnelles, la terminologie et les approches qui s'y rattachent, peuvent également être très différents. De nombreux obstacles conceptuels, relationnels et même épistémologiques s'opposent ainsi à la mise en œuvre d'approches intersectorielles.

Les acteurs concernés devront reconnaître sans détour, surmonter et trouver un équilibre entre ces différentes polarités et tensions au moment où ils conçoivent et mettent en œuvre des interventions

intersectorielles. Interpeace a commencé à s'attaquer à ce défi en formulant de nouveaux principes, approches et recommandations pour les programmes et la collaboration avec les partenaires.

Le présent rapport s'appuie sur des études documentaires approfondies, sur la pratique d'Interpeace et sur des consultations menées auprès de différentes populations et de plusieurs spécialistes. Il décrit dans un premier temps les principales polarités et difficultés qui se trouvent au croisement de la SMSPS, de la consolidation de la paix et du développement des moyens de subsistance, avant de présenter cinq principes pour une programmation intersectorielle permettant de faire face à ces défis. La section 3 décrit des approches conceptuelles et pratiques qui permettent de combiner les programmes et illustre les interventions, outils et options de programmation susceptibles de répondre aux différents défis de la santé mentale, de la consolidation de la paix et du développement des moyens de subsistance. La section 4 présente quant à elle les conclusions détaillées de quatre études de cas menées dans différents pays avec, notamment, des idées de programmation recueillies auprès des communautés qui peuvent être développées et mises en œuvre en s'appuyant sur les principes d'intégration. Enfin, la section 5 énonce dix recommandations pratiques en matière de programmation, accompagnées d'outils, de cadres et d'exemples qui permettront aux équipes chargées de la mise en œuvre, aux partenaires et aux bailleurs de fonds de planifier, concevoir et créer de nouvelles approches combinant la SMSPS, de la consolidation de la paix et du développement des moyens de subsistance.

- 2 Voir par exemple, Bubenzer, F., Tankink, M. et Sliep, Y. (2022), « Integrating Mental Health and Psychosocial Support into Peacebuilding: Summary Report of Data Collected », PNUD, <<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-05/undp-integrating-mental-health-and-psychosocial-support-into-peacebuilding-summary-report.pdf>> ; Groupe de référence du CPI sur la SMSPS (2019), « Community-Based Approaches to MHPSS Programmes: A Guidance Note », <[https://migrationhealthresearch.iom.int/sites/g/files/tmzbd1256/files/publications/community-based\\_approaches\\_to\\_mhpss\\_programmes\\_a\\_guidance\\_note\\_1.pdf](https://migrationhealthresearch.iom.int/sites/g/files/tmzbd1256/files/publications/community-based_approaches_to_mhpss_programmes_a_guidance_note_1.pdf)> ; International Association for Human Values (IAHV), <<https://us.iahv.org/>> ; Kubai, A., Angi, K. (2019), « “In the End, No Winners, No Losers”: Psychosocial Support in Peacebuilding and Reconciliation for Conflict Affected Societies », Felm, <[https://felm.org/wp-content/uploads/2020/01/felm\\_psychosocial-support-in-peacebuilding-and-reconciliation-for-conflict-affected-societies\\_final.pdf](https://felm.org/wp-content/uploads/2020/01/felm_psychosocial-support-in-peacebuilding-and-reconciliation-for-conflict-affected-societies_final.pdf)> ; Norwegian Church Aid, <<https://www.kirkensnodhjelp.no/en/>> ; Arthur, P., Monnier, C. (2021), « Mental Health and Psychosocial Support to Sustain Peace: Four Areas to Explore for Improving Practice », International Centre for International Cooperation, <[https://cic.nyu.edu/wp-content/uploads/1662/65/cic\\_-\\_mhpss\\_support\\_to\\_sustain\\_peace\\_april\\_2021.pdf](https://cic.nyu.edu/wp-content/uploads/1662/65/cic_-_mhpss_support_to_sustain_peace_april_2021.pdf)> ; TPO Uganda, <<https://tpoug.org/>>.
- 3 Secrétaire général de l'ONU (2020), « Peacebuilding and Sustaining Peace » (Consolidation et pérennisation de la paix), A/74/976-S/2020/773, <[https://digitallibrary.un.org/record/3879706/files/A\\_74\\_976--S\\_2020\\_773-FR.pdf?ln=fr](https://digitallibrary.un.org/record/3879706/files/A_74_976--S_2020_773-FR.pdf?ln=fr)>.

# Les cinq principes d'Interpeace pour une programmation intersectorielle

Interpeace a identifié cinq principes pertinents pour une programmation intersectorielle (voir les figures 1 et 2). Ces principes reposent sur un constat : dans les contextes touchés par des conflits, il est rare que les besoins et les priorités correspondent à des secteurs disciplinaires précis comme la santé mentale, la paix ou le développement des moyens de subsistance, et qu'ils concernent des catégories définies telles que l'individu, la famille, la communauté ou les institutions. Les besoins sont transversaux, interconnectés et interdépendants. C'est pourquoi il n'est pas possible de les séparer nettement ni d'y répondre en se concen-

trant sur un seul aspect. Interpeace a donc adopté une approche qui favorise une résilience multisystémique et une collaboration intersectorielle, afin de transformer une multiplicité de systèmes. Cette approche est fondée sur l'idée que les différents systèmes sont interdépendants et génèrent des synergies, et que des capacités, compétences et ressources endogènes sont présentes à bien des niveaux. Sa mise en application exige une réflexion plus systémique, de nouvelles mesures d'incitation, des modèles de financement et de collaboration différents, mais aussi un investissement beaucoup plus important dans l'apprentissage.

Figure 1. Visualisation de l'approche de programmation intersectorielle d'Interpeace





## 1. Adopter une perspective de résilience multisystémique englobant les individus, les familles, les communautés et les institutions

Dans les contextes touchés par des conflits, il est rare que les besoins des individus et des communautés correspondent à des secteurs disciplinaires précis, comme la santé mentale, la paix ou le développement des moyens de subsistance, et qu'ils concernent des catégories définies telles que l'individu, la famille, la communauté ou les institutions. Ces derniers ont des besoins transversaux, interconnectés et interdépendants. Pourtant, la plupart des organisations et des institutions sont structurées de manière sectorielle. Elles tendent par conséquent à développer à l'interne des capacités dans un seul domaine. Les sources de financement nationales et internationales ont elles aussi tendance à rester spécifiques à un secteur. Tout comme les outils. La SMSPS et la consolidation de la paix touchant à des questions particulièrement délicates, les acteurs préfèrent se concentrer sur des interventions qui font appel à des compétences, des capacités et des financements qu'ils possèdent déjà. Certains se voient même conseillés de ne pas entreprendre de travail intégrant d'autres disciplines, à moins d'être accompagnés par des spécialistes de cette discipline. Si un tel accompagnement est en effet important, ce conseil crée de l'anxiété et peut amener des institutions à éviter toute initiative qui les mènerait vers des domaines de travail dont elles n'ont pas l'expertise.

Pour lever ces obstacles, Interpeace a adopté une perspective de résilience multisystémique. La résilience multisystémique est un cadre conceptuel établi qui permet d'évaluer les besoins complexes des populations touchées par des conflits et d'y répondre<sup>4</sup>. Elle réunit différentes formes de résilience (notamment la résilience des moyens de subsistance, la résilience communautaire, familiale, psychologique et institutionnelle, et la résilience pour la paix) pour créer un cadre général qui tient compte de la nature interdépendante des différents systèmes et des synergies qu'ils génèrent. Pour aborder la programmation intersectorielle de manière multisystémique, il est nécessaire de réunir les acteurs concernés de façon à tirer pleinement parti de leurs avantages, atouts et capacités respectifs, et de viser un impact collectif ainsi que des résultats résilients. Cette approche exige également de mettre au point de nouveaux modèles de financement et de créer des mesures d'incitation à l'attention des organisations, mais aussi de partager le vocabulaire professionnel et de développer une compréhension mutuelle.

## 2. Tirer parti à la fois des approches traditionnelles et courantes, et des approches structurées

Lorsqu'il s'agit de définir des approches de SMSPS, il est important de distinguer les approches « traditionnelles » ou « courantes » des approches « structurées ». Les programmes de SMSPS qui relèvent d'une approche « courante » désignent des éléments de la vie quotidienne de la communauté qui contribuent au bien-être social et émotionnel de ses membres. Les politiques et programmes « structurés » de SMSPS, quant à eux, sont généralement régis par des cadres nationaux officiels et mis en œuvre par des professionnels qualifiés, souvent dans un cadre hospitalier. La prédominance des approches structu-

rées laisse souvent dans l'ombre les efforts menés pour documenter, comprendre et mettre à profit les pratiques traditionnelles et courantes qui favorisent la santé mentale, le bien-être et la paix. Malgré les appels à combiner les deux approches, les méthodes traditionnelles de guérison et les méthodes structurées/professionnalisées de SMSPS sont employées de manière parallèle, et la communication entre praticiens est très limitée. Il en résulte une tension entre les programmes de santé mentale structurés, qui s'appuient généralement sur la science clinique, et les méthodes traditionnelles qui sont fondées sur des

4 Lordos, A., Hyslop, D. (2021), « The Assessment of Multisystemic Resilience in Conflict-Affected Populations », in Ungar, M., « Multisystemic Resilience: Adaptation and Transformation in Contexts of Change », Oxford Scholarship Online, <<https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/oso/9780190095888.001.0001/oso-9780190095888-chapter-23>>.

pratiques autochtones. Pourtant, les deux approches présentent des avantages et contribuent considérablement à la santé et au bien-être.

Cette tension entre approches traditionnelles et approches inspirées des pratiques occidentales est également présente dans les domaines du rétablissement et de la consolidation de la paix. Tout comme la SMSPS peut être exposée à une surmédicalisation, les initiatives de consolidation de la paix souffrent parfois d'une structuration excessive aux dépens des pratiques traditionnelles et courantes. Les recherches tendent à montrer que les mécanismes traditionnels de résolution des conflits restent la méthode préférée de la plupart des individus et communautés à travers le monde, notamment pour des raisons d'accessibilité, de rapport coût/efficacité, de familiarité et de légitimité au niveau local. En outre, les approches traditionnelles de la consolidation de la paix fonctionnent en général indépendamment de l'État, et peuvent par conséquent être efficaces même lorsque celui-ci est fragile, défaillant ou dans une situation d'effondrement.

Ceci étant dit, les approches traditionnelles peuvent elles aussi, pour diverses raisons, être source de problèmes.

L'approche d'Interpeace vise à tirer parti aussi bien des pratiques traditionnelles et courantes que des approches structurées, afin de renforcer la résilience dans les domaines de la santé mentale, de la cohésion sociale et de l'amélioration des moyens de subsistance. Or pour combiner les différents réseaux, actions, structures et relations et en tirer parti, il est indispensable de cartographier les besoins mais aussi les capacités endogènes. Il est également primordial de travailler avec les acteurs locaux pour identifier les approches structurées qui leur apparaissent appropriées et nécessaires, afin d'assurer qu'ils soient les principaux acteurs de leur conception et adoption. Le but est de renforcer et non de remplacer les systèmes endogènes « courants » qui jouent un rôle central dans le soutien apporté aux populations au lendemain des violences.

### 3. Trouver un équilibre entre protection (paix négative) et lien social (paix positive)

Généralement, les approches de la consolidation de la paix mettent l'accent soit sur la protection (paix négative), soit sur le lien social (paix positive). Autrement dit, la sécurité/stabilisation (protection), ou le dialogue, la concertation et la cohésion sociale (lien social). On retrouve une démarcation similaire dans le contexte de la prestation de services de SMSPS. Soit les approches tendent à protéger les individus d'eux-mêmes, ou à leur éviter de causer des dommages aux autres, par des hospitalisations et des programmes d'action sociale (protection), soit elles visent à améliorer la qualité des relations interpersonnelles au sein de la famille et de la communauté en mettant en place des activités psychosociales communautaires (lien social). Les acteurs de la consolidation de la paix courent des risques s'ils persistent à utiliser des stratégies de rétablissement du lien social dans des situations où les victimes ne peuvent pas exprimer leur point de vue en toute sécurité, ou ne peuvent pas pardonner en raison de l'absence de justice. Les interventions liées à la santé mentale peuvent quant à elles aider des individus traumatisés à guérir et à accepter leur sort (paix), mais, faute de changements structurels permettant d'éliminer les causes de souffrance

(justice), cette aide peut contribuer à maintenir un ordre social injuste. Sacrifier les besoins individuels aux besoins « collectifs » peut également se révéler préjudiciable, créer de nouveaux systèmes d'exclusion ou compromettre la capacité d'une société à réaliser une transformation plus globale. Mettre l'accent sur une forme d'action peut avoir certains avantages, mais cela risque également de compromettre la mise en place de mesures efficaces à d'autres niveaux. Ces réflexions soulèvent d'importantes questions sur le où et comment entreprendre un travail avec des populations qui ont été exposées à des conflits et des violences.

L'un des principes clés de l'approche adoptée par Interpeace pour combiner les programmes consiste à trouver *le juste équilibre* entre protection et lien social. Pour mener à bien sa mission de consolidation de la paix, Interpeace s'engage à créer des opportunités de reconstruire et transformer les relations entre des individus et des communautés affectés par des conflits. Lors de ces processus, il est important de garantir la sécurité des personnes et des commu-



nautés et de veiller à ce qu'elles soient protégées lorsqu'elles se rencontrent. Plus concrètement, il peut être nécessaire d'organiser les activités en séquences de manière à prendre en compte la situation géographique, le contexte du conflit et les ambitions pour la paix. Au Rwanda, par exemple, les programmes d'Interpeace ont adapté leur approche en fonction des groupes. Certains groupes ont participé à des activités consacrées à la santé mentale qui étaient davantage axées sur la protection avant de passer à des activités privilégiant le lien social, tandis que le travail

réalisé sur le lien social a mené d'autres groupes vers des activités portant sur le bien-être psychologique. Concilier ces deux priorités peut conduire à l'adoption d'approches et d'activités complémentaires. Pour déterminer à quelle approche (protection ou lien social) il convient d'accorder le plus d'importance, il est nécessaire de réaliser une analyse du contexte, d'observer attentivement, de faire preuve de capacités d'adaptation et de développer des boucles d'apprentissage.

#### 4. Ancrer le changement dans les institutions en les dotant des capacités nécessaires grâce à une approche intersectorielle et multi-acteurs (Track 6)

Il est important de déterminer dans quelle mesure les infrastructures nationales dédiées à la SMSPS, à la consolidation de la paix et au développement des moyens de subsistance forment un ensemble cohérent. S'il convient d'opérer des distinctions entre les infrastructures de consolidation de la paix et les services publics de santé mentale, un certain degré de connexion est à la fois souhaitable et possible. Dans le domaine de la consolidation de la paix, la majeure partie du travail psychosocial est réalisée au niveau local. Soutenir ces initiatives peut les protéger d'une structuration excessive, et de l'ingérence de l'État ou d'acteurs extérieurs impliqués dans le conflit. Cela présente un grand intérêt en soi, en particulier dans des contextes d'autoritarisme ou de néocolonialisme. Toutefois, les initiatives locales de consolidation de la paix peuvent difficilement être étendues au point de produire un impact au niveau national et au-delà. Si elles ne peuvent être intégrées dans un processus bénéficiant d'autres soutiens que celui des ONG et des acteurs internationaux, leur pérennité est incertaine.

Chez Interpeace, nous avons la conviction que toute stratégie pour combiner les approches doit viser dès le départ à susciter un soutien politique à tous les niveaux (et ce au début ou très tôt), à mettre au point des politiques favorisant l'élaboration de programmes intersectoriels et à aligner ces programmes sur les stratégies gouvernementales de relance post-conflit, de développement et de santé (entre autres). Conformément à cette approche, les programmes doivent viser à ancrer le changement et les capacités de changement dans les institutions, de manière à leur permettre de poursuivre le processus itératif de transformation. Un manque d'engagement de la part du gouvernement ne doit pas empêcher d'autres acteurs d'agir, mais un environnement politique favorable permet généralement d'offrir un soutien à un segment plus large de la population. Pour cette raison, Interpeace encourage activement la participation des acteurs institutionnels qui sont chargés des questions de la santé mentale, du développement économique, de la paix et de la cohésion sociale, chaque fois que cela est utile et opportun.

## 5. S'appuyer sur des données probantes et améliorer la pratique

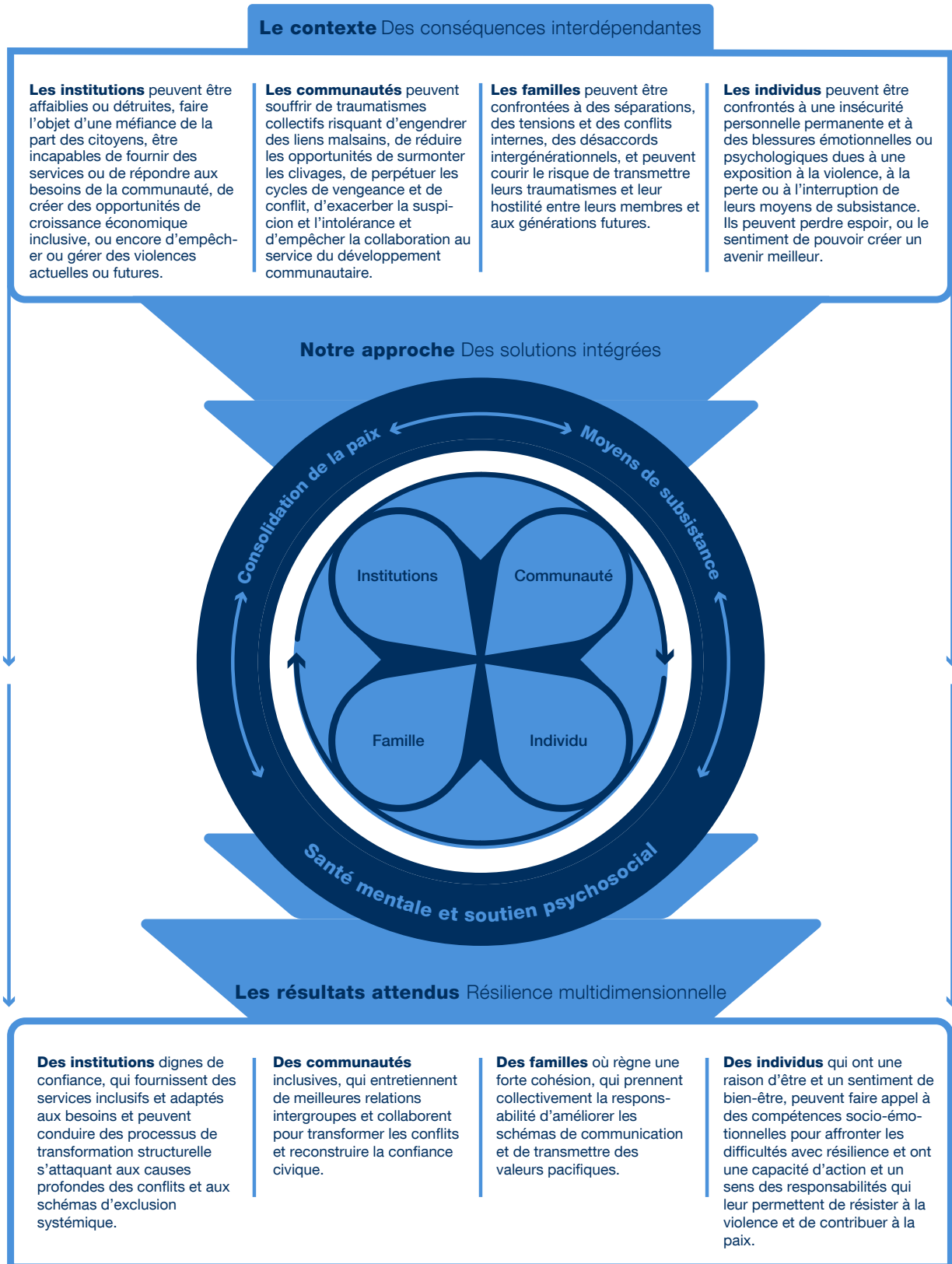
Parce que les ressources allouées à la consolidation de la paix sont limitées et que les conflits sont complexes et nombreux, les spécialistes du domaine pensent souvent qu'il leur faut utiliser toutes les ressources à leur disposition pour établir une paix durable. Pour ces raisons, mais aussi parce que les valeurs qui sous-tendent le travail mené dans des contextes humanitaires et de crise remettent en cause l'applicabilité, d'un point de vue éthique, d'interventions rigoureuses fondées sur des données probantes, ils et elles accordent moins d'importance au recueil et à l'analyse de ces données. Pourtant, la recherche est indispensable pour comprendre les besoins à satisfaire et les défis à relever, garantir l'efficacité du travail entrepris et tirer des leçons qui peuvent améliorer les programmes.

Chez Interpeace, nous avons conscience de la nécessité d'investir dans des recherches pertinentes, bien conçues et éthiques pour acquérir une connaissance profonde des besoins, priorités, facteurs de risques et processus de protection des individus, des familles, des communautés et des institutions. La recherche est cruciale à tous les stades du cycle d'un programme, en particulier celui de la conception. Il est également

important d'adopter des méthodes de recherche fiables. On associera différentes méthodes pour étayer la double perspective exposée dans ce rapport, alliant ainsi des approches internationales bien établies, fondées sur des données probantes, à des connaissances locales et des pratiques psychosociales courantes. Les méthodes quantitatives sont plus appropriées lorsqu'il s'agit de déterminer comment des phénomènes qui sont bien connus au niveau mondial apparaissent localement (par exemple pour calculer la prévalence des troubles post-traumatiques, des stéréotypes interethniques négatifs ou de l'insécurité alimentaire). À l'inverse, pour les phénomènes uniques au niveau local (expériences très localisées de conflit, formes spécifiques de désarroi économique, pratiques psychosociales courantes, approches traditionnelles de la consolidation de la paix, etc.), des recherches qualitatives ouvertes, faisant appel à des groupes de réflexion, des entretiens avec des informateurs et informatrices clés, et l'observation des participant.e.s, seront plus efficaces. Toutes les formes de recherche doivent être participatives et pragmatiques.

# La théorie du changement d'Interpeace pour La programmation intersectorielle

Figure 2. La théorie du changement d'Interpeace pour combiner des programmes de SMSPS, de consolidation de la paix et de développement des moyens de subsistance



# Options pour une approche intersectorielle qui apporte des réponses adaptées aux différents contextes et problèmes

Une grande partie de la recherche pour cette étude s'est consacrée à élaborer des options pour une programmation intersectorielle. Un examen approfondi des approches utilisées dans les domaines de la SMSPS, de la consolidation de la paix et du développement des moyens de subsistance a conduit l'équipe à la conclusion que les options et orientations pour combiner ces programmes devaient permettre d'éval-

uer les besoins contextuels spécifiques, et de promouvoir le changement que l'approche vise à obtenir. C'est dans cette optique que le rapport propose des options applicables à douze types de changement précis pouvant faire l'objet d'une approche intersectorielle. Ces types de changements, qui ne sont pas classés dans un ordre particulier, sont les suivants :

Mettre fin à la violence et favoriser des conditions de sécurité
Répondre aux besoins des personnes déplacées internes, des personnes réfugiées et des communautés qui les accueillent
Mettre fin à la violence autoritaire et ouvrir un espace de dialogue civique
Concevoir et mettre en œuvre des réformes du secteur de la sécurité
Promouvoir la recherche de consensus lors des négociations de paix
Guérir les traumatismes psychosociaux au sortir d'un conflit violent
Gérer la réintégration des personnes ayant commis des violences et ancien.e.s combattant.e.s
Promouvoir une culture de leadership transformateur
Renforcer la santé mentale et la cohésion sociale pour ouvrir la voie au développement économique
Promouvoir l'égalité des genres et mettre fin aux violences basées sur le genre
Favoriser l'autonomisation des jeunes et renforcer leur leadership
Bâtir un contrat social durable, inclusif et résilient

Ces options d'approche intersectorielle n'ont rien d'uniforme et pourront varier selon la nature et l'ampleur des besoins. Utilisées ensemble, elles fournissent une base sur laquelle les parties prenantes

peuvent s'appuyer pour concevoir des programmes collaboratifs et contextualisés qui combinent les trois domaines. Ces options sont décrites de manière plus détaillée dans la version intégrale du rapport.

## Principales leçons tirées des études de cas

Entre le 9 et le 23 mars 2022, Interpeace a réalisé quatre études de cas destinées à ce rapport. L'équipe a sélectionné quatre pays présentant des situations de conflit et des contextes géographiques différents, et ayant intégré la SMSPS à des degrés divers dans leurs processus de consolidation de la paix : Chypre, le Kenya, le Rwanda et l'Ukraine. Les consultations menées pour ces études de cas ont également été l'occasion pour l'équipe de tester les options identifiées pour l'élaboration de programmes intersectoriels, en tant qu'outils de conception collaborative. Si chaque contexte a généré un ensemble de réflexions

distinctes sur la programmation intersectorielle, ainsi que des idées de programmes futurs, quatre leçons principales ont émergé :

1. Le développement des moyens de subsistance constitue une dimension essentielle de la programmation intersectorielle, quel que soit le stade du conflit.
2. Dans les contextes de crise grave, comme en Ukraine, combiner les programmes pourrait être ou non une priorité, mais l'adoption de stratégies

qui tiennent compte des besoins en matière de santé mentale, de consolidation de la paix et de développement des moyens de subsistance reste d'une importance fondamentale.

3. Pour concevoir des programmes intersectoriels qui soient adaptés au contexte, il est essentiel de cartographier les acteurs et les approches endogènes et exogènes.

4. L'égalité des genres et l'autonomisation des jeunes constituent des domaines prioritaires pour la programmation intersectorielle.

Ces leçons ont été intégrées dans les principes, les approches et les recommandations du Cadre d'orientation.

## Dix recommandations pratiques pour une programmation intersectorielle

Figure 4. Recommandations en matière de programmation

- 1 Commencez par identifier les besoins et les capacités de résilience locaux en menant une analyse pluridisciplinaire fondée sur des données probantes.
- 2 Favorisez la confiance et la compréhension entre les différents secteurs, organisations et approches.
- 3 Conciliez les différents points de vue en matière de conception de politiques et de programmes : cherchez un équilibre entre les approches officielles et informelles, structurées et non structurées, et entre les pratiques de guérison traditionnelles et scientifiques
- 4 Élaborez de manière collaborative des orientations et des outils de mise en œuvre pratiques et fondés sur des connaissances locales.
- 5 Intégrez le développement de capacités Track 6 afin d'ancrer le changement dans les institutions étatiques et locales.
- 6 Élaborez un système intersectoriel de conception, suivi, évaluation et apprentissage (CSEA).
- 7 Mettez en place des mécanismes et des processus favorisant le bien-être du personnel, des partenaires et des parties prenantes.
- 8 Appliquez toutes les recommandations ci-dessus pour réduire le risque de conséquences involontaires.
- 9 Renforcez les capacités et les infrastructures de manière à favoriser la programmation intersectorielle, afin que cette approche soit financièrement et institutionnellement viable.
- 10 Élaborez une feuille de route pour transitionner des programmes pilotes vers un changement profond à l'échelle nationale.

1. **Commencez par identifier les besoins et les capacités de résilience locaux en menant une analyse pluridisciplinaire fondée sur des données probantes.** Identifiez les besoins de la population et les pratiques, capacités et infrastructures existantes à l'aide de méthodes participatives, ascendantes, et représentatives qui s'appuient sur des connaissances cliniques ; en même temps, cartographiez les approches traditionnelles et courantes et les acteurs commu-

nautaires à l'aide d'une approche associant différentes méthodes. Les recherches menées par Interpeace ont montré qu'il était crucial d'identifier les besoins locaux, mais aussi de comprendre comment ces besoins se manifestent et quelles infrastructures et pratiques locales sont disponibles pour y répondre. Pour acquérir ces connaissances, conjuguez méthodes cliniques de soins de santé mentale et approches ethnographiques et qualitatives et, si nécessaire, recoupez les

données quantitatives, les données qualitatives et la cartographie des parties prenantes. L'analyse contextuelle, sensible au conflit et fondée sur des données cliniques ainsi obtenue pourra servir de base à des programmes qui améliorent le bien-être mental, la cohésion sociale et le développement économique et tirent pleinement parti des connaissances, pratiques, capacités et infrastructures locales.

**2. Favorisez la confiance et la compréhension entre les différents secteurs, organisations et approches.**

Une approche véritablement intersectorielle rassemble les membres des différents secteurs, professions et organisations ainsi que les communautés locales pour leur permettre de concevoir de manière collaborative des méthodes de travail adéquates et efficaces qui tirent le meilleur parti des contributions des différents domaines. Les recherches et l'expérience ont montré que les alliances intersectorielles qui exploitent les atouts de chaque acteur et intervention produisent des changements plus décisifs. Cependant, il est toujours difficile de travailler avec un ensemble hétérogène de parties prenantes, et pour que la collaboration fonctionne, il est parfois nécessaire d'encourager les partenaires nationaux à se défaire de leurs idées préconçues dans certains domaines. Une véritable approche intersectorielle exige donc des parties prenantes qu'elles investissent dans le développement des compétences nécessaires pour collaborer, se réunir et adopter des méthodes de conception axées sur les processus. Ces compétences sont en effet indispensables pour combler les différences considérables, en termes de mentalité et d'expérience, qui peuvent exister entre le personnel des services structurés et les acteurs traditionnels travaillant au sein des communautés.

**3. Lorsque vous concevez des politiques et des programmes, recherchez un équilibre entre les points de vue des acteurs officiels et informels et des services structurés et non structurés, et entre les approches de guérison traditionnelles et celles fondées sur la science.**

Trop souvent, les programmes de SMSPS et de consolidation de la paix sont confrontés à une fausse dichotomie : on leur demande de coopérer

soit avec les acteurs professionnels approuvés par le gouvernement, soit avec les guérisseurs et guérisseuses traditionnels et autres acteurs locaux. Les acteurs du développement, quant à eux, sont souvent absents de ces stratégies. Pour les acteurs de la consolidation de la paix, il est donc vital de mettre au point des processus fédérateurs qui mobilisent tous les acteurs concernés, amplifient l'impact produit, encouragent les structures officielles à intégrer les approches et les besoins locaux, et sont reliés à des actions de développement durable.

Actuellement, la conception de programmes intersectoriels est freinée par l'absence de diversité « à la table » des concepteurs. Or, il est important que de nombreux points de vue différents soient entendus : celui des guérisseurs traditionnels et des scientifiques, des activistes de base et des fonctionnaires de santé publique, des spécialistes de la santé mentale et des acteurs de la paix, etc. En outre, pour renforcer les programmes qui combinent SMSPS, consolidation de la paix et développement des moyens de subsistance, il est nécessaire d'obtenir l'adhésion des acteurs politiques. Si un manque d'engagement de la part du gouvernement ne doit pas empêcher l'action sur le terrain, un environnement politique favorable permet d'offrir des services à une proportion bien plus importante de la population. Dès le départ, les stratégies d'intégration doivent viser à susciter un soutien politique à tous les niveaux, à mettre au point de façon conjointe des politiques favorables aux pratiques existantes de programmation intersectorielle, et à aligner celles-ci avec les stratégies gouvernementales de relance post-conflit, de développement et de santé.

**4. Élaborez des orientations et des outils de mise en œuvre pratiques et fondés sur des connaissances locales en collaboration avec les parties prenantes.**

Les programmes qui combinent SMSPS, consolidation de la paix et développement des moyens de subsistance sont freinés par un manque d'orientations sur de nombreuses questions techniques (conception de processus par les parties prenantes, conception de modules cliniques, instruments d'enquête, méthodes d'action participatives, interventions de développement adaptées, etc.).



De plus, la majeure partie des orientations disponibles sont soit des protocoles de santé mentale techniques définis au niveau international, soit des conseils qualitatifs portant sur des approches axées sur la consolidation de la paix et la santé psychosociale. Or, pour être pertinents et utiles, et pour atteindre les objectifs visés par la programmation intersectorielle, les orientations et outils, quel que soit le contexte, doivent être élaborés sur la base d'un processus participatif et inclusif rigoureux. L'apprentissage issu de ces approches étant encore relativement nouveau, il est nécessaire d'investir beaucoup plus dans la création de champs de recherche et la génération de données probantes, afin de guider les futures approches et leur développement.

- 5. Intégrez le développement de capacités Track 6 pour ancrer le changement dans les institutions étatiques et locales.** Pour combiner effectivement les programmes, les parties prenantes clés doivent disposer des capacités requises. Des transferts de connaissances et de pratiques sont donc nécessaires pour dépasser les cloisonnements traditionnels et créer des passerelles entre les différents domaines d'expertise et les structures de pouvoir traditionnelles. Les individus ont besoin d'être reliés à leur communauté, et la communauté a besoin d'établir des liens avec son comté ou sa sous-région, ainsi qu'avec les acteurs nationaux et internationaux, et il est important de reconnaître la valeur de toutes ces contributions mais aussi le manque de connaissances et de capacités. La formation et l'accompagnement du personnel chargé des programmes et des parties prenantes locales, nationales et internationales soutiennent le travail de programmation intersectorielle en matière de SMSPS, de consolidation de la paix et de développement des moyens de subsistance. Pour renforcer les capacités et garantir la viabilité de ces efforts à long terme, des formations doivent être proposées à différentes parties prenantes, notamment les chefs religieux, les agent.e.s de santé communautaires, les autorités concernées et les acteurs de la société civile. Il est également capital de former les personnes travaillant dans le domaine de la consolidation de la paix aux questions de santé mentale, et inversement les personnes qui travaillent dans le domaine de la santé mentale à la consolidation de la paix,

afin de faciliter leur collaboration. Une stratégie de long terme, fondée sur une approche Track 6, permettra d'intégrer la formation, les connaissances et les capacités dans les systèmes d'enseignement supérieur ainsi que dans les infrastructures locales et nationales, de façon à promouvoir des chaînes de réaction positive et à permettre un déploiement à plus grande échelle.

- 6. Élaborez un système intersectoriel de conception, suivi, évaluation et apprentissage (CSEA).** Étant donné qu'il s'agit d'un nouveau domaine de programmation, les organisations devraient investir dans des systèmes de CSEA adaptés aux programmes intersectoriels qui combinent la SMSPS, la consolidation de la paix et le développement des moyens de subsistance. Pour cela, des approches cliniques mais aussi sociologiques doivent être adoptées. Au fil du temps, les systèmes de CSEA génèrent des données probantes qui permettent de mesurer, comprendre et communiquer les changements opérés. Les systèmes reposant sur l'apprentissage itératif aident les parties prenantes à rester humbles et à s'adapter, et produisent des données quantitatives et qualitatives qui montrent les effets créés par les programmes, ce qui permet de gagner le soutien des communautés affectées ainsi que des parties prenantes nationales et internationales. Les outils et les mesures sensibles au contexte et fondés sur des données probantes peuvent également offrir de nouveaux moyens de suivre l'impact produit et d'adapter les approches de programmation en conséquence. Dans le cadre de l'un de ses programmes, Interpeace a mis au point une approche reposant sur les essais contrôlés randomisés (ECR) pour vérifier les théories du changement et attribuer l'impact observé. Cet instrument peut être utilisé en association avec de nombreux autres outils qualitatifs pour recouper les données et obtenir des informations détaillées permettant de comprendre comment et pourquoi un changement se produit.
- 7. Mettez en place des mécanismes et des processus favorisant le bien-être du personnel, des partenaires et des parties prenantes.** Pour le personnel, les partenaires et les parties prenantes, fournir des services de SMSPS dans les contextes touchés par des conflits peut être

éprouvant sur le plan mental, émotionnel et physique. L'exposition constante à des traumatismes directs et indirects, les horaires surchargés, la disponibilité constante et le stress peuvent en effet affecter leur santé mentale et leur bien-être. Ceci est particulièrement vrai pour celles et ceux qui travaillent, à titre professionnel, bénévole ou autre, au sein de leur propre société. Veiller au bien-être de ces personnes relève d'une exigence éthique, et contribue également à la continuité et à l'impact des programmes intégrés. Les organisations se doivent donc de promouvoir, par leurs politiques et leurs pratiques, le bien-être du personnel, des partenaires et des parties prenantes. Un certain nombre de mesures seront peut-être nécessaires, par exemple mettre en place des structures de supervision, faire appel à des fournisseurs de services externes, tirer parti des ressources à distance et programmer des pauses entre les différentes activités.

- 8. Appliquez toutes les recommandations ci-dessus pour réduire le risque de conséquences involontaires.** Dans les domaines concernés, les programmes tendent à porter préjudice en stigmatisant des individus, en perpétuant des conditions qui ne répondent pas aux besoins des plus vulnérables, en exposant davantage les personnes aux conflits ou en échouant à les protéger des troubles mentaux et des traumatismes faute d'une prise en compte des défis en matière de santé mentale. Une approche programmatique intersectorielle, l'utilisation de systèmes de CSEA rigoureux et un engagement des différentes parties prenantes, ancrés dans la compréhension des réalités et résiliences locales, peuvent aider les équipes chargées de la mise en œuvre à éviter les conséquences involontaires courantes.
- 9. Renforcez les capacités et les infrastructures de manière à favoriser la programmation intersectorielle afin que cette approche soit financièrement et institutionnellement viable.** Trop de programmes de SMSPS et de consolidation de la paix sont dépendants de ressources et d'appuis extérieurs. On ne s'emploie pas suffisamment à doter les institutions locales

des capacités, de l'expertise et des ressources dont elles ont besoin pour mettre en œuvre des programmes intersectoriels à long terme. Dans de nombreuses situations, l'amélioration du bien-être mental, la création des conditions de paix et l'évolution positive des indicateurs de la santé, de l'éducation et des moyens de subsistance relèvent de processus de transformation à long terme. Cette transformation ne peut se poursuivre sans un soutien durable. Les stratégies de programmation doivent donc chercher à déterminer quelles sont les pratiques et les capacités endogènes existantes, à les renforcer et, si elles sont absentes ou insuffisantes, à ajouter des capacités et des pratiques financièrement et opérationnellement viables. Pour atteindre ces objectifs, il sera nécessaire d'associer soins structurés et non structurés, interventions officielles et informelles, pratiques traditionnelles et scientifiques, et acteurs locaux et internationaux, mais aussi de développer des stratégies permettant d'ancrer les capacités essentielles dans les institutions et les services de l'État.

- 10. Élaborez une feuille de route pour transitionner des programmes pilotes vers un changement profond à l'échelle nationale.** L'objectif final de la programmation intersectorielle doit être d'accomplir une transformation des systèmes – et à travers cela, une transformation sociétale – à l'échelle nationale. La mise en œuvre des mesures décrites ci-dessus, en particulier la conception collaborative, l'approche Track 6 et la mise en place de systèmes financièrement viables, permettrait de construire des bases solides pour mener cette transition. Maintenir un engagement et une motivation sur le long terme, au sein de l'organisation mais aussi chez les bailleurs de fonds et les partenaires clés, tout en s'efforçant d'intégrer les différentes approches dans les cadres nationaux concernés et en résistant à la tentation et aux pressions exercées pour détourner l'attention vers d'autres priorités, tels sont les principaux facteurs pour réussir la transition de programmes pilotes vers un changement profond à l'échelle nationale.



**Interpeace**

ORGANISATION INTERNATIONALE  
POUR LA CONSOLIDATION DE LA PAIX

[info@interpeace.org](mailto:info@interpeace.org)  
[www.interpeace.org](http://www.interpeace.org)  
[@InterpeaceTweet](https://twitter.com/InterpeaceTweet)



En partenariat avec les Nations Unies