

Intégration de la sensibilité aux conflits et de la proactivité pour la paix dans la pratique organisationnelle : enseignements utiles

Introduction

En adoptant les résolutions sur la pérennisation de la paix, le Conseil de sécurité et l'Assemblée générale des Nations unies ont exhorté les acteurs de l'humanitaire, du développement, de la stabilisation et de la paix à renforcer, en vertu de leurs mandats respectifs, leurs contributions à l'établissement d'une paix durable et à la prévention des conflits violents. Cet appel a conduit de nombreuses agences de l'ONU à adopter des politiques en ce sens et à accorder une attention croissante au Nexus humanitaire-développement-paix (HDP). Cependant, ces organisations peinent à opérationnaliser et institutionnaliser ces politiques. La présente publication décrit le concept de proactivité pour la paix, qui propose une nouvelle perspective pour intégrer les contributions à la paix dans les interventions des différents secteurs du HDP. Elle présente également des réflexions sur les enseignements tirés jusqu'à présent de ces efforts, mais aussi sur les obstacles qui perdurent et les opportunités de progrès qui voient le jour.

La proactivité pour la paix

La proactivité pour la paix est un concept élaboré pour soutenir l'intégration institutionnelle et la mise en œuvre du programme de pérennisation de la paix au sein du système de développement et d'aide humanitaire. Elle peut se résumer à la question suivante : comment des programmes d'aide peuvent-ils atteindre leurs objectifs techniques et dans le même temps favoriser et créer des opportunités de paix, par exemple en renforçant la cohésion sociale ou en améliorant les relations entre l'État et la société ? La proactivité pour la paix est fondée sur l'idée qu'en contribuant de façon délibérée à éliminer les facteurs de conflit et à renforcer les capacités au service de la paix, les interventions humanitaires et de développement peuvent améliorer les perspectives de paix durable.

De même, une prise en compte plus ciblée des dynamiques de conflit et de paix accroît l'efficacité et la pérennité des interventions techniques ainsi que leur impact.

La proactivité pour la paix repose sur la sensibilité aux conflits et le principe de « ne pas nuire », mais elle suppose de contribuer à la pérennisation de la paix de façon plus volontaire, en adoptant une attitude résolument tournée vers l'action. Les principes de sensibilité aux conflits et de « ne pas nuire », ainsi que la méthodologie qui les accompagne, ont toujours placé au même niveau la nécessité d'éviter d'alimenter les facteurs de conflit et celle de promouvoir les facteurs de paix. Mais en pratique, la plupart des organisations et des spécialistes s'efforcent avant tout de minimiser les risques d'exacerber les conflits (comme l'indique l'expression « ne pas nuire ») et de gérer les risques relatifs aux opérations et à la sécurité de l'organisation. La proactivité pour la paix, quant à elle, vise tout particulièrement à comprendre et promouvoir les contributions bénéfiques à la pérennisation de la paix des agences dont ce n'est pas la mission principale.

La sensibilité aux conflits reste un principe essentiel de la proactivité pour la paix ; c'est un critère minimal pour tous les acteurs travaillant dans des contextes touchés par des conflits.

Depuis quelques années, les secteurs de l'humanitaire et du développement reconnaissent de plus en plus l'importance de la sensibilité aux conflits. Mais si de nombreux acteurs ont franchi un grand pas vers l'intégration de ce principe dans leur travail, un long chemin reste à parcourir pour qu'il devienne une notion omniprésente et une seconde nature.

Cette publication a pour but de présenter des enseignements essentiels pour introduire la sensibilité aux conflits et la proactivité pour la paix dans la pratique opérationnelle des acteurs de l'humanitaire, du développement et de la consolidation de la paix. Fondée sur vingt années d'efforts dans le cas de la sensibilité aux conflits, et sur une expérience plus récente pour ce qui est de la proactivité pour la paix, elle porte sur l'intégration de ces concepts dans les organisations mais aussi à l'échelle du système. Des échanges approfondis avec différentes agences multilatérales aux mandats multiples ont permis de réaliser ce travail.



La proactivité pour la paix en bref

Le principe de proactivité pour la paix désigne la capacité des acteurs opérant dans des contextes fragiles ou touchés par des conflits à adopter une approche sensible aux conflits et à contribuer volontairement à la paix grâce à leurs programmes techniques. Cette démarche doit être mise en œuvre de façon à accroître l'impact collectif des actions entreprises, à soutenir un changement inclusif, réactif au genre et mené par les acteurs locaux, mais aussi à renforcer la résilience des sociétés face aux conflits et à la violence.

Elle exige une approche multidimensionnelle permettant aux acteurs de travailler en complémentarité de façon à produire un impact collectif.

La proactivité pour la paix consiste également à intégrer les principes et les processus de la consolidation de la paix dans la pratique opérationnelle des acteurs de l'humanitaire et du développement. Ces efforts visent à renforcer l'efficacité et la pérennité des interventions techniques, ainsi que les résultats qui en sont attendus en matière de développement (p. ex. dans le domaine de la sécurité alimentaire ou de la santé).

Quel est notre objectif ?

À quoi ressemblerait une organisation dotée d'un haut niveau de sensibilité aux conflits et de proactivité pour la paix, et qui serait réellement capable de mettre ces principes en pratique ? Cette organisation présenterait un certain nombre de caractéristiques clés, notamment :

- la capacité de reconnaître systématiquement l'impact de ses activités sur le contexte (de conflit) et de procéder aux adaptations nécessaires ;
- la capacité de reconnaître et saisir systématique-

ment les opportunités de contribuer à la paix ;

- des processus de sensibilité aux conflits et de proactivité pour la paix intégrés aux systèmes et processus fondamentaux de l'organisation ;
- une culture organisationnelle bénéficiant d'excellentes facultés de réflexion, d'apprentissage et d'adaptation ;

une culture organisationnelle et des procédures administratives permettant des partenariats collaboratifs concrets avec d'autres acteurs, en particulier des acteurs locaux.

Qu'avons-nous appris jusqu'à présent ?

Nous avons désormais une vision globale des conditions nécessaires à l'intégration de la proactivité pour la paix dans la pratique organisationnelle. Mais comment s'en approcher ? L'expérience nous a permis de dégager des enseignements clés, notamment les suivants :

- **Les engagements stratégiques de haut niveau fournissent un soutien utile.** La sensibilité aux conflits et, plus récemment, la pérennisation de la paix et le Nexus HDP, ont fait l'objet d'engagements forts au niveau stratégique. Mais l'écart avec la pratique reste important. Les politiques générales de haut niveau doivent être accompagnées d'une véritable mobilisation et d'une grande volonté de la part des instances dirigeantes des organisations. Celles-ci doivent notamment définir une orientation claire et affecter des ressources suffisantes pour permettre la mise en œuvre et l'institutionnalisation de ces directives. L'idéal serait que les États membres appuient ces engagements organisationnels de haut niveau en adoptant des documents stratégiques adéquats.
- **Le langage employé est important.** Des notions telles que « consolidation de la paix », « conflit » et « fragilité » peuvent alarmer certains acteurs.

- Pour éviter de telles réactions, il est possible d'adapter la formulation, par exemple en ayant recours à des concepts tels que la « cohésion sociale » ou la « résilience ». En particulier pour les agences qui se définissent comme apolitiques, il peut également être utile de marquer une distinction entre la paix « avec un grand P », autrement dit l'engagement politique, et la paix « avec un petit p ». Cette dernière désigne le fait, pour une organisation, d'avoir conscience de l'impact involontaire que son action est susceptible de causer sur le contexte et des possibilités que son mandat lui offre de contribuer à poser les bases de la paix.

L'efficacité des programmes doit être renforcée.

Une meilleure connaissance des dynamiques de conflit et de paix peut contribuer considérablement à l'efficacité et à la pérennité des interventions techniques, leur impact sur le terrain pouvant être gravement compromis par des conséquences involontaires. Relier sensibilité aux conflits et gestion des risques peut également se révéler utile, à condition toutefois d'entendre le terme « risque » au sens large. Celui-ci doit recouvrir non seulement les risques affectant les opérations et le personnel de l'organisation, mais aussi les risques potentiels de causer un impact négatif sur les dynamiques de conflit ou la cohésion sociale.

- **La formation est nécessaire, mais ne suffit pas.**

Le développement des capacités individuelles demeure un pilier essentiel du renforcement de la sensibilité aux conflits. Pourtant, l'expérience montre que la formation est plus efficace si elle est directement mise en pratique dans des situations réelles, dans les domaines de travail de la personne formée. Certains concepts sont d'une simplicité trompeuse. Comprendre leurs véritables implications et les adaptations qu'ils nécessitent dans un contexte changeant et dynamique exige une assimilation plus profonde de la méthodologie, laquelle s'acquiert plus sûrement par des séances portant sur un contexte ou un programme spécifique. La formation n'est utile que si elle est suivie d'un accompagnement et d'une mise en pratique et qu'elle s'insère dans un engagement et un processus de changement impliquant l'ensemble de l'organisation. Un contexte organisationnel ouvert à de nouvelles façons d'intégrer les contributions à la paix dans les interventions humanitaires et de développement permet alors aux individus de mettre en œuvre les changements de pratique grâce aux nouvelles compétences acquises.

- **Les outils et les documents d'orientation doivent être simples et adaptés.**

Avec le temps, les cadres analytiques complexes cèdent la place à des approches plus simples, tournant souvent autour de pistes de réflexion essentielles. Ces approches sont de plus en plus adaptées à des thématiques précises et appliquées de façon plus souple, ce qui facilite leur adoption. La clinique de programmation utilisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture offre un bon exemple de cette évolution.

- **Les orientations ne sont pas une panacée.**

On suppose trop souvent qu'il suffit de fournir des orientations pour accroître la sensibilité aux conflits et les contributions à la paix. L'expérience montre cependant que les orientations ne sont efficaces que lorsqu'il y a une motivation, un engagement et des incitations suffisants pour les intégrer concrètement dans les phases d'analyse et de conception des programmes. Il arrive ainsi que des personnes très engagées fassent un usage créatif des orientations génériques et les adaptent elles-mêmes pour servir leurs besoins. Cela montre qu'une vo-

lonté interne reste un élément indispensable, bien que les orientations aient un rôle clé à jouer. Les incitations créées par les bailleurs de fonds, par exemple, peuvent stimuler le développement et l'application d'orientations préconisant les approches programmatiques sensibles aux conflits et proactives en matière de promotion de la paix.

- **Des capacités et un accompagnement spécifiques sont essentiels.**

Même avec des formations et des orientations adéquates, réaliser des analyses de contexte et les convertir en programmes sensibles aux conflits et proactifs en matière de promotion de la paix reste difficile pour le personnel chargé de cette tâche. Cela exige en effet un soutien constant qui renforce les capacités de ces équipes et les guide. Qu'ils travaillent au niveau des pays, des régions ou des sièges, les conseiller-ère-s en paix et conflit qui fournissent un appui immédiat, accompagnent les processus et fournissent une assurance qualité peuvent avoir un impact bénéfique important. Leur rôle est particulièrement efficace lorsque cette fonction de soutien est intégrée dans la structure principale de l'organisation au lieu de constituer un projet distinct ou d'être confiée à des consultants externes.

- **La sensibilité aux conflits est davantage mise en œuvre au niveau des projets qu'aux niveaux stratégique et institutionnel.**

Si la sensibilité aux conflits a progressé, c'est surtout au niveau des projets. Les décisions stratégiques de haut niveau liées aux contextes de conflit sont souvent de nature politique et motivées par d'autres incitations. Elles se caractérisent donc par une plus grande résistance à adopter une perspective de sensibilité aux conflits et de proactivité de la paix.

- **Les bailleurs de fonds ont un rôle essentiel à jouer.**

Les exigences des bailleurs de fonds exercent un fort pouvoir d'incitation et peuvent ainsi renforcer considérablement la sensibilité aux conflits et la proactivité pour la paix, en particulier au niveau des projets. Par le passé, ce levier a été utilisé de façon quelque peu irrationnelle et s'est accompagné d'un niveau de responsabilisation relativement faible. Certes, faire de la sensibilité aux conflits et de la proactivité pour la paix des impératifs présente un inconvénient : le risque de réduire

cette approche à de nouvelles cases à cocher. Mais cette démarche peut aussi susciter un changement de pratique qui pourrait s'enraciner avec le temps.

- **Le risque d'atteinte à la réputation est une lame à double tranchant.** Le risque d'atteinte à la réputation peut également pousser les organisations à

renforcer leur sensibilité aux conflits. Malheureusement, ce facteur intervient souvent après qu'un préjudice a été causé, ce qui peut favoriser une attitude exagérément prudente plutôt qu'une approche sensible aux risques, pourtant nécessaire pour tendre vers la proactivité pour la paix.

Quels sont les principaux obstacles ?

Malgré ces enseignements et les avancées considérables réalisées dans ce domaine, de nombreux obstacles demeurent, souvent liés à la pratique générale des organisations et aux incitations qui la guident. En voici quelques-uns :

- **Les conseiller-ère-s spécialisés dans la sensibilité aux conflits et la paix n'ont pas suffisamment d'influence pour provoquer un véritable changement.** Les unités chargées des questions de paix et de conflit sont souvent associées à un programme ou une partie d'une organisation. Cela peut avoir pour conséquence de tenir ces conseiller-ère-s un peu à l'écart, leur laissant peu d'influence sur le reste de l'organisation. Cette situation peut les empêcher d'intégrer davantage la sensibilité aux conflits et les contributions à la paix dans les processus et les systèmes centraux. Elle est encore plus bloquante lorsque ces changements concernent les politiques et les pratiques générales de l'organisation, par exemple celles de certains services d'achat ou de ressources humaines (RH), qui freinent l'adoption de telles contributions. En outre, le volume de ressources humaines affecté aux questions de paix et de conflit est souvent limité et variable.
- **Les pressions exercées sur les dépenses et autres incitations tendent à prendre le pas sur la sensibilité aux conflits et la proactivité pour la paix.** Les dépenses et les délais imposés d'en haut créent souvent une forte incitation à omettre l'analyse, la réflexion et l'adaptation nécessaires pour axer davantage les programmes sur la sensibilité

aux conflits ou la proactivité pour la paix, ces étapes étant souvent considérées comme chronophages. Certaines échéances en matière de dépenses peuvent même empêcher des bailleurs de fonds pourtant très attachés à la consolidation de la paix de défendre des programmes sensibles aux conflits, proactifs en matière de promotion de la paix ou encore, dans certains cas, simplement de haute qualité.

- **Concurrence avec d'autres priorités d'intégration.** D'autres questions telles que le genre, la protection ou la responsabilisation envers les populations affectées demandent d'être intégrées et exigent autant d'attention et de temps de la part des décideur-se-s et des équipes de programme.

Ces problématiques s'accompagnent de leurs propres concepts, outils, formations et listes de tâches à accomplir, et entrent donc en concurrence avec la sensibilisation aux conflits et la proactivité pour la paix. Celles-ci peuvent en outre apparaître comme une charge supplémentaire, une « case à cocher » de plus, empêchant l'organisation d'accorder à aucune de ces questions l'importance qu'elle mérite. D'autre part, alors que des interactions existent entre la plupart de ces priorités d'intégration, trop peu d'efforts sont fournis pour opérer un rapprochement entre elles.

- **La gestion adaptative et adaptable au contexte n'est pas une pratique répandue.** Bien que la gestion adaptative soit désormais un concept largement accepté, les mécanismes de responsabilisa-

tion sont, en pratique, majoritairement ascendants et fondés sur le respect des produits et des objectifs à atteindre. Les bailleurs de fonds se distinguent nettement sur ce point dans la mesure où ils permettent des corrections à mi-parcours lorsque ces derniers ne correspondent pas aux objectifs et postes de dépense prévus. Par ailleurs, les organes d'exécution ne disposent souvent pas de systèmes d'apprentissage et d'adaptation qui leur permettraient de présenter des arguments plus solides pour justifier les adaptations proposées.

- **Les structures hiérarchiques et de contrôle freinent le flux d'informations et l'apprentissage.**

Des relations de pouvoir asymétriques entre le centre et la périphérie (entre le siège et l'antenne pays, entre celle-ci et les partenaires chargés de la mise en œuvre, entre ces partenaires et les acteurs locaux) empêchent une circulation fluide de l'information du haut vers le bas. Les décisions sont souvent prises de loin, tandis que les personnes les plus proches du terrain ne disposent pas de la capacité d'action suffisante pour signaler les conséquences involontaires potentielles ou les opportunités inexploitées de contribuer à la paix, et pour procéder aux adaptations nécessaires. Cela peut même être le cas dans des organisations qui sont fortement décentralisées, ou qui ne travaillent qu'avec des partenaires locaux. Les partenariats avec des acteurs locaux chargés de la mise en œuvre, qui renferment l'essentiel des informations sur le contexte, sont souvent gérés d'une façon purement axée sur les résultats. Par conséquent, ces partenaires ne disposent pas d'un espace suffisant pour pouvoir partager d'autres observations utiles et expliquer en quoi celles-ci affectent les programmes préalablement établis.

- **Les cadres de responsabilisation existants engendrent des mentalités trop éloignées des réalités locales.**

En général, les équipes de gestion de projet se sentent essentiellement responsables de la mise en œuvre des interventions prescrites et de la réalisation des objectifs du projet. « L'endroit le plus dangereux pour voir le monde, c'est derrière un bureau », affirmait John Le Carré. Et en effet, les responsables de projet peuvent être relativement déconnectés des réalités du terrain, en particulier dans les contextes de conflit dont l'accès est difficile. Cela peut les empêcher de percevoir les ris-

ques ou les conséquences involontaires des interventions prévues par le projet, et entraîner une résistance à adapter celles-ci.

- **La sensibilité aux conflits souffre de la faiblesse de ses mécanismes de responsabilisation.**

Peu d'agences ont intégré la sensibilité aux conflits et la proactivité pour la paix dans leurs processus clés de suivi, évaluation, responsabilisation et apprentissage (SERA). Dans le domaine de la sensibilité aux conflits, la responsabilisation est pour l'essentiel une affaire de processus (Une analyse de conflit a-t-elle été réalisée ? Les programmes sont-ils fondés sur cette analyse ? Y a-t-il un suivi continu du contexte ? Des mécanismes ont-ils été mis en place pour détecter les conséquences involontaires des interventions ? etc.). Ici, un important changement de culture est nécessaire pour que l'attention ne soit plus axée sur le cadre de résultats (Les produits attendus ont-ils été générés ?) mais sur la façon dont le processus a été mis en œuvre.

- **Le suivi et l'évaluation de la proactivité pour la paix ne sont pas suffisamment développés.**

Les théories du changement sur la contribution à la paix (c'est-à-dire les voies par lesquelles les acteurs de l'humanitaire et du développement peuvent contribuer à la pérennisation de la paix) restent souvent implicites, ou sont insuffisamment développées. Disposer de théories du changement bien formulées constitue une condition essentielle pour élaborer des programmes efficaces et mesurer les progrès accomplis en matière de pérennisation de la paix.

En définissant ainsi des voies pour avancer vers la paix, on court toutefois le risque de voir des résultats attribués à tort aux interventions, lorsque les impacts sur la paix sont trop promptement considérés comme un sous-produit automatique du travail technique effectué. Par exemple, lutter contre le chômage peut contribuer à la paix si le manque de travail est un facteur clé de conflit. Mais cela peut également exacerber le conflit si le ciblage n'est pas effectué avec soin.

- **La faiblesse de la base de données probantes des contributions à la pérennisation de la paix est un frein.**

La faiblesse des systèmes de suivi et d'évaluation de la proactivité pour la paix ne per-

met pas de générer une base de données probantes. Recueillir ce type de données factuelles est pourtant crucial pour favoriser une adhésion plus large au programme de sensibilité aux conflits et de proactivité pour la paix. En effet, il ne suffit pas d'affirmer que les agences techniques peuvent, à leur manière, contribuer à la pérennisation de la paix. Ces allégations doivent être étayées par des preuves.

- **Les incitations au niveau des systèmes influent fortement sur la pratique organisationnelle.** Les organisations sont ancrées dans un vaste système composé d'acteurs et de politiques. L'incohérence

de ces politiques et la concurrence institutionnelle entre les différents organes des gouvernements, les Nations unies ou les bailleurs de fonds engendrent différentes pressions et incitations. Il est dès lors plus difficile pour les organes d'exécution d'adopter une approche proactive en matière de promotion de la paix. En outre, les mécanismes de financement n'encouragent généralement pas l'intégration ni l'alignement de différentes approches sectorielles en vue de produire un impact collectif. Enfin, bien que certains bailleurs de fonds forment des exigences en matière de sensibilité aux conflits, celles-ci sont rarement accompagnées de mécanismes de responsabilisation.

Quelles sont les opportunités et les avancées possibles ?

- **La pandémie de Covid-19 a révélé la nature multidimensionnelle des crises.** Cette crise a clairement mis au jour les fractures qui divisent les sociétés et révélé que la cohésion sociale était un facteur déterminant quant à l'efficacité de la réponse apportée. La pandémie a également provoqué une prise de conscience en montrant la nature multidimensionnelle des crises et l'interdépendance des facteurs sanitaires, économiques et sociétaux, qui doivent tous être pris en compte dans la conception de la réponse. En outre, elle a engendré une dynamique de localisation de l'aide, même si cet élan est né d'une nécessité opérationnelle. La sensibilisation à ces interdépendances entre les dynamiques sociales et de conflit et les domaines techniques (systèmes de santé, questions socioéconomiques...) peut constituer un levier puissant pour faire avancer concrètement le programme de pérennisation de la paix.

- **Des engagements à la pratique.** Des engagements fermes en faveur de l'intégration d'approches multidimensionnelles et axées sur le Nexus HDP ont été souscrits au niveau des décideur-se-s et des bailleurs de fonds : la [Recommandation du CAD sur l'articulation entre action humanitaire, développement et recherche de la paix](#) (OCDE) et l'approche [New Ways of Working](#) des Nations unies en sont

des exemples. Les bailleurs de fonds et les organes d'exécution tournent désormais leurs efforts vers la mise en œuvre, offrant ainsi des points d'entrée pour ancrer plus profondément la sensibilité aux conflits et la proactivité pour la paix dans les systèmes et les processus. L'élan enclenché par le programme de pérennisation de la paix et les engagements du Nexus HDP peut être un moyen d'attirer davantage l'attention sur la prévention des conflits, l'impact collectif et la localisation. L'intérêt croissant suscité par l'impact collectif offre en effet des occasions de promouvoir un engagement plus global et de généraliser le recours aux approches systémiques. Le débat sur la localisation pourrait quant à lui créer des opportunités de décentraliser la prise de décision et ainsi offrir plus d'espace aux interventions menées par les acteurs locaux, ou au moins renforcer l'apprentissage et l'adaptation.

- **Définir clairement ce que signifie contribuer à la paix.** Il est nécessaire de clarifier, en forgeant peut-être un consensus plus large, les notions de sensibilité aux conflits, de contribution à la paix et/ou de consolidation de la paix. Le Groupe de résultats 4 du Comité permanent interorganisations (CPI) a ainsi entrepris un travail pour définir le « P » du Nexus HDP, en opérant une distinction entre la paix « avec un grand P » et « avec un petit p ». Différen-

lier ces deux notions peut permettre de réduire les résistances à l'intégration des contributions à la paix dans les programmes d'aide humanitaire et de développement, en rapprochant la notion de paix des sphères d'influence, réelles et supposées, de ces acteurs. Plusieurs organisations ont par ailleurs entamé un processus visant à déterminer explicitement par quelles voies elles peuvent contribuer à la paix, et quelles seraient les conditions nécessaires pour atteindre cet objectif. Cette initiative peut contribuer à établir une base de données probantes solide sur les actions qui contribuent de façon effective à la paix.

- **Réfléchir aux obstacles et aux facteurs dissuasifs introduits par des politiques organisationnelles générales.** Les politiques d'achat et de RH ainsi que les structures décisionnelles exercent une forte influence, qui peut freiner ou favoriser la sensibilité aux conflits et la proactivité pour la paix. Bien que les organisations aient de bonnes raisons de se doter de tels mécanismes, certains compromis peuvent être envisagés, et il est important de trouver des solutions équilibrées et novatrices pour que ces politiques créent les conditions favorables au développement de la sensibilité aux conflits et de la proactivité pour la paix.
- **Former des alliances au sein de l'organisation.** Il est crucial d'associer d'autres départements ou services aux efforts menés pour adopter des approches plus sensibles aux conflits et proactives en matière de promotion de la paix. Les différentes unités qui cherchent à intégrer ces principes peuvent col-

laborer en se tenant mutuellement informées des opportunités à saisir, et éventuellement en rationalisant les processus et les méthodologies.

Établir des alliances avec les services de SERA et de programmation, et même avec les services d'achat et de RH, peut renforcer la dynamique et ainsi favoriser une meilleure intégration de la sensibilité aux conflits et de la proactivité pour la paix dans les systèmes et les processus existants.

- **Provoquer le changement chaque fois que cela est possible.** Tout changement nécessite du temps et dépend de l'engagement et de l'esprit d'initiative des individus concernés. Le changement est un processus itératif qui exige de saisir les opportunités, de mettre en valeur les réussites, même modestes, et d'intensifier la mobilisation. Des fenêtres d'opportunité peuvent se présenter au sein des organisations : une occasion d'insérer quelques mots clés dans un cadre politique ou un document institutionnel, une évaluation qui fait ressortir le besoin d'adopter une approche sensible aux conflits, un exercice de restructuration permettant de renforcer le poids de l'unité spécialisée dans les conflits, etc. De petites réussites peuvent être partagées très largement au sein de l'organisation. À l'inverse, on peut promouvoir la sensibilité aux conflits en présentant des études de cas portant sur des interventions dans lesquelles d'importants préjudices ont été causés. Généralement, les opportunités se trouvent là où le besoin, et donc la volonté de changement, est le plus fort. ■

Rejoignez-nous

Contribuer à la pérennisation de la paix est devenu l'affaire de tous-tes et la responsabilité de chacun-e. Nous avons la conviction que la seule manière de réaliser les aspirations du programme de pérennisation de la paix, du Nexus HDP et de l'Agenda 2030 est de travailler main dans la main, en menant un processus de création et de développement coopératif.

Nous invitons tous ceux et celles qui ont ce sujet à cœur et se sentent proches de notre vision et de notre mission à nous contacter, à nous rejoindre et à coopérer avec nous.

Ce projet a pu voir le jour grâce à la générosité de nos contributeurs :

Canada



Interpeace mène ses efforts de consolidation de la paix dans le monde entier grâce aux partenariats stratégiques noués avec les gouvernements des Pays-Bas, de la Suède et de la Suisse.



Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands



REGERINGSKANSLIET

Ministry for Foreign Affairs
Sweden



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation



Interpeace

INTERNATIONAL ORGANIZATION
FOR PEACEBUILDING

Siège d'Interpeace

Maison de la Paix
2E Chemin Eugène-Rigot
1202 Geneva
Switzerland
T +41 (0) 22 404 5900



En partenariat avec les Nations unies

www.interpeace.org  [@InterpeaceTweet](https://twitter.com/InterpeaceTweet)  [@interpeace](https://www.facebook.com/interpeace)