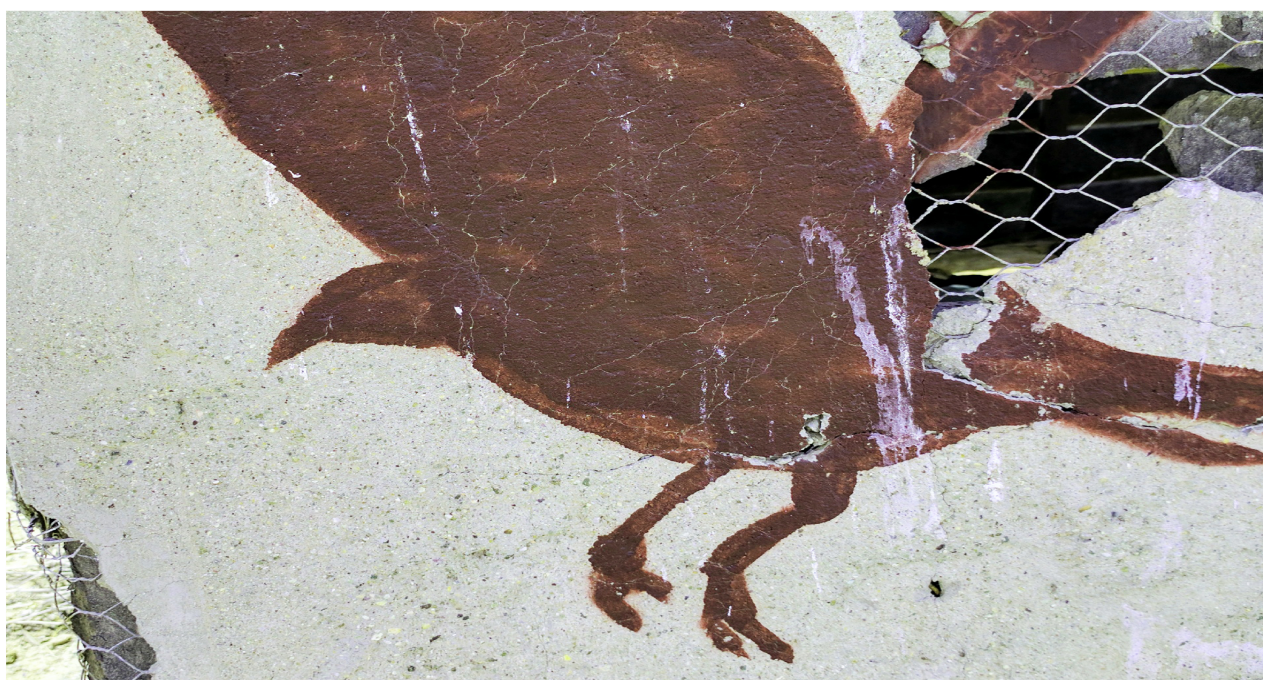


à propos

Le magazine de
KOFF pour la
promotion de la paix



Leçons tirées de la promotion de la paix

swiss
peace

Schweizerische Friedensstiftung
Fondation suisse pour la paix
Fondazione svizzera per la pace
Swiss Peace Foundation

1

Leçons tirées de la promotion de la paix post 11 septembre en Afghanistan

point fort

2

L'apprentissage mutuel nécessite des espaces sûrs

dossier

Tout est-il possible seulement si je le veux vraiment ?

Apprendre des partenariats universitaires Nord-Sud

La promotion de la paix en Afghanistan — entre fragmentation et omissions

Learning journey — changements systémiques dans les contextes autoritaires africains

Leçons apprises ou meilleures pratiques? Les deux!

3

Parvenir à changer — une équation subtile

pour aller plus loin

4

Dernière chance - inscription au cours «Religion & Conflict Transformation»

actualité

5

Evénements

calendrier

editorial

Les projets de consolidation de la paix comportent généralement une phase d'analyse au stade de planification et une phase d'évaluation à la fin. Cependant, ces dernières se concentrent souvent sur les résultats externes et les "succès" plutôt que sur l'approche de l'organisation chargée de la mise en œuvre. Cela est partiellement dû au fait que ces évaluations sont fréquemment basées sur des résultats et des indicateurs prédéfinis, qui peuvent avoir perdu leur pertinence tout au long du projet.

Que pouvons-nous apprendre des précédents projets de consolidation de la paix pour rendre notre travail plus efficace à l'avenir ? Consacrons-nous suffisamment d'espace (sûr) et de temps à l'autoréflexion dans le secteur de la promotion de la paix ? Créons-nous des occasions d'échanger des expériences et des recommandations avec nos pairs de la promotion de la paix ?

Dans cette édition, les membres de la plateforme du KOFF partagent courageusement les leçons qu'ils ont tirées de leurs échecs, analysent des cas bien connus et proposent des solutions pour aller de l'avant.

Je vous souhaite une agréable lecture.

Sanjally Jobarteh, rédactrice du magazine de KOFF

La plateforme suisse pour la promotion de la paix KOFF publie le magazine sur la paix « à propos ». Ce faisant, elle crée une plateforme pour les différentes expériences et perspectives de ses membres et partenaires. Les articles du magazine reflètent uniquement les opinions des auteur·e·s et non celles de KOFF ou de swisspeace.

point fort

Leçons tirées de la promotion de la paix post 11 septembre en Afghanistan



La Sergente Autumn Sekely de la U.S. Marine Corps regarde passer des enfants dans le cadre d'une patrouille dans le district de Sangin, dans la province afghane de Helmand, le 7 décembre 2011. Wikimedia Commons

La paix est un concept inhérent aux discours et pratiques des relations internationales (RI). Ses définitions et «perceptions» varient, notamment en raison du fossé matériel et conceptuel qui existe entre le Nord et le Sud. Il est important de reconnaître les contributions des constructions discursives de la paix qui émanent de la recherche occidentale, ainsi que leur utilisation opérationnelle dans l'élaboration des politiques. Toutefois, pour ceux qui subissent les conflits et la violence au quotidien, la «réalité» de la paix et le désir de survivre l'emportent sur les «perceptions» (occidentales) et les définitions opérationnelles. Il existe également un gouffre idéologique entre le Nord et le Sud concernant la compréhension de la «résolution» des conflits au niveau local, en particulier au niveau des sociétés traditionnelles. L'exemple de l'Afghanistan a mis en exergue ces différences entre perceptions et réalités de la paix et de la justice.

Le «projet (occidental) de promotion de la paix» en Afghanistan a permis d'instaurer des initiatives positives, telles que la démocratie, l'éducation pour tous et toutes et l'inclusion des femmes dans les processus de gouvernance et de prise de décision. En conséquence,

l'Afghanistan a organisé plusieurs élections et adopté, en 2015, son premier plan d'action national (PAN) «Femmes, paix et sécurité» (FPS) basé sur les quatre principes que sont la participation, la protection, la prévention, le secours et la reconstruction. Cependant, contrairement à leur propre stratégie FPS (2019) qui consiste à donner la priorité aux femmes dans les conflits, les États-Unis et leurs partenaires de la coalition ont écarté les femmes des négociations de paix avec les talibans. Lesquels, après avoir pris le contrôle de Kaboul, les ont également exclues des rôles de gouvernance et des organes de décision. La professeure Shweta Singh a dénoncé cette situation: «Il est temps de repenser, de recadrer la politique de l'agenda FPS. Admettons une bonne fois pour toute que cet agenda – qui célèbre la liberté – bien que fondé sur de bons principes, rencontre de grandes difficultés sur le terrain. C'est vrai pour l'Afghanistan d'aujourd'hui, mais aussi pour toute l'Asie du Sud»^[1].

De même, en Afghanistan, les structures locales et indigènes, principalement les Conseils de village comme la *jirga* (courante dans les régions pachtounes) et la *shura* (courante dans les régions non pachtounes), prennent souvent le pas sur les formes occidentales de justice et de résolution des conflits. Plusieurs travaux de recherche et rapports internationaux ont fait valoir que les Afghans font davantage confiance aux *jirgas* et aux *shuras* qu'au système judiciaire (occidental). En dépit de cette loyauté marquée, ces deux mécanismes sont très majoritairement des organes exclusivement masculins et conduisent à l'exclusion des femmes des processus décisionnels. Ces dynamiques culturelles, associées à des justifications religieuses (souvent inexactes), permettent à des groupes comme les talibans de tenir la population féminine du pays à l'écart des institutions de gouvernance et de promotion de la paix. Cette complexité et la réalité des structures traditionnelles (locales) de justice et de résolution des conflits suggèrent que le «projet de consolidation de la paix» afghan, même avec ses aspects positifs, était voué à buter sur des obstacles majeurs, car il a cherché à mettre en œuvre des modèles basés sur des conceptions essentiellement occidentales.

Néanmoins, l'échec des États-Unis et de la coalition à instaurer une «paix durable» en Afghanistan, selon les critères occidentaux, permet aux décideurs politiques et aux acteurs de la paix de tirer plusieurs conclusions.

- La **légitimité** est un concept essentiel dans le cadre de la consolidation de la paix dans les États fragiles. Elle amplifie à la fois le message et l'influence des groupes terroristes ou militants, tandis qu'elle contribue à asseoir le pouvoir de l'État de droit des gouvernements civils. Ainsi, le gouvernement civil, constitué à la suite de plusieurs élections, a été instantanément fragilisé une fois que les talibans ont obtenu cette légitimité grâce à l'accord (de paix) de Doha, en février 2020. Plus important encore, les progrès réalisés sur l'agenda FPS ont été automatiquement réduits à néant puisque les femmes ont été largement exclues des pourparlers de paix. Un projet de promotion de la paix réussi, aussi bien en théorie qu'en pratique, ne peut être mené à terme si des groupes perçus comme des organisations terroristes, avec des antécédents avérés de violence politique, sont finalement reconnus comme partenaires et mis sur un pied

d'égalité par les États-Unis et les autres membres de la coalition.

- Pour parvenir à une paix durable, les décisionnaires doivent prendre en compte et traiter les moteurs internes et externes du conflit pour parvenir à une paix durable. Le conflit a été, à bien des égards, imposé au peuple afghan par des acteurs externes depuis les années 1980. Des efforts concertés ont été déployés pour s'attaquer à certaines causes endogènes. Cependant, les raisons exogènes, concernant notamment les acteurs étatiques et non étatiques (par exemple les pays voisins de l'Afghanistan), ont été largement ignorées par les États-Unis et les partenaires de la coalition. En outre, l'établissement de la paix s'est concentré sur les grandes villes telles que Kaboul, alors que les zones rurales éloignées étaient soit revendiquées ou contrôlées par les talibans, soit dirigées par des seigneurs de guerre. Par conséquent, les conflits locaux à plusieurs niveaux, y compris ceux liés aux ressources, et les rivalités ethniques et intratribales n'ont guère été pris en considération, ce qui a finalement entraîné l'échec du projet.
- Des décennies de guerre et d'instabilité ont remodelé la société afghane, en particulier dans les régions rurales et reculées où les chefs de tribu et les anciens, très respectés, ont été remplacés par des religieux radicaux et des **seigneurs de guerre**. Ces derniers ont mis en place une économie de guerre, qui a persisté même après l'invasion et le contrôle de l'Afghanistan par les États-Unis et la coalition. Guidés par la recherche de rentes, ils ont fait en sorte que les vraies réformes intérieures et politiques ne soient pas reproduites ni étendues aux régions rurales du pays. En décidant de «faire avec» ces seigneurs de la guerre, le projet de promotion de la paix n'avait, dès le départ, aucune chance de réussir.

Le projet (occidental) de consolidation de la paix en Afghanistan a cependant eu des effets positifs majeurs, notamment en matière d'éducation, de démocratie (sous une certaine forme), de liberté des médias, d'inclusion dans la gouvernance et d'opportunités professionnelles accrues pour les femmes. Toutefois, pour parvenir à une «paix» durable en Afghanistan – selon les critères occidentaux –, le projet mené par les États-Unis et soutenu par la coalition était, dès le départ, voué à l'échec en raison du fossé entre les «perceptions» et les «réalités».

[1] Shewta Singh (2021). *Twitter*. Consulté le 18 septembre 2021, sur https://twitter.com/shwets_singh/status/1438850080354697226

swisspeace

Dr. Farooq Yousaf

Farooq.Yousaf@uon.edu.au

Chercheur associé

dossier

L'apprentissage mutuel nécessite des espaces sûrs



La promotion de la paix implique des interventions dans des contextes délicats et les conditions de travail évoluent de manière très dynamique. Savoir s'adapter rapidement et de manière innovante et réagir avec agilité à ces évolutions constituent des compétences précieuses. Il est tout aussi important que les organisations apprennent de leurs expériences pour ancrer institutionnellement ce savoir. C'est la raison pour laquelle nombre d'entre elles se demandent comment encourager les processus d'apprentissage collaboratif internes et externes.

Au sein des organisations, il est impératif d'instaurer une culture de l'échange basée sur l'ouverture, encourageant les collaborateurs à prendre des risques et à mentionner les erreurs commises; ces dernières s'accompagnant fréquemment d'émotions négatives telles que la honte, la peur ou l'insécurité, on a tendance à vouloir d'abord les camoufler. Il faut un climat de confiance particulièrement bien établi pour oser parler de ses erreurs. En ce sens, la sécurité psychologique est indispensable. Il faut avoir confiance en l'équipe pour avoir la certitude que la franchise avec laquelle on s'exprime ne sera pas sanctionnée ni utilisée contre nous. La culture de la sécurité psychologique se caractérise principalement par deux valeurs: la sincérité et la considération. Aussi terre des hommes schweiz, dans le cadre d'un processus pour améliorer le travail des équipes s'est interrogé: comment encourager l'échec intelligent? Comment tester des choses nouvelles et recevoir

des retours suffisamment précoces pour mettre rapidement un terme aux projets sans avenir? Comment montrer qu'il n'y a pas de problème à commettre des erreurs, mais qu'il y en a à refuser de les reconnaître et d'en tirer un enseignement? Comment, au moyen d'une modération forte, garantir un *safe space* pour des échanges empreints de franchise lors de nos réunions?

Notre société de performances véhicule une culture du travail qui conditionne la plupart d'entre nous à ne montrer que nos points forts et à dissimuler nos points faibles. En remettant en question nos modes de communication et nos formats de réunion, nous pouvons nous entraîner à surmonter des habitudes bien ancrées de comportement compétitif et établir à la place une culture organisationnelle qui encourage l'apprentissage collectif et adopte une culture de l'erreur constructive.

Outre les processus d'apprentissage mutuel au sein des organisations, la promotion de l'apprentissage institutionnel entre différentes organisations présente elle aussi un énorme potentiel, en plus de constituer un défi. Les groupes d'intervision lancés par KOFF offrent un excellent exemple de ce que peuvent apporter les forums d'échange entre les organisations en tant qu'espace de confiance, où évoquer sans tabou les défis, les projets défaillants et les erreurs. À cette fin, le groupe a défini des règles de base claires pour les rencontres, qui incluent des retours constructifs dans la confidentialité. Ces réunions étant explicitement des *espaces sûrs*, le dialogue au sein du Groupe d'intervision est d'une nature différente que dans d'autres sessions de mise en réseau d'ONG durant lesquelles l'accent est trop souvent porté sur la présentation et l'amélioration du profil de sa propre organisation. Définir délibérément un espace sûr est d'une énorme valeur pour encourager les processus d'apprentissage mutuel et aider chacun et chacune à aller de l'avant.

[terre des hommes schweiz](#)

Andrea Zellhuber

andrea.zellhuber@terredeshommes.ch

Thematic advisor violence prevention

[links](#)

- [terre des hommes schweiz](#)

dossier

Tout est-il possible seulement si je le veux vraiment ?



Utilisation de cette image grâce à l'aimable autorisation d'ArtLords

Réflexion personnelle

Qu'apprenons-nous des erreurs, de l'expérience de l'échec, des difficultés, des obstacles et des dérapages? Cette question est centrale pour la consolidation de la paix. Une réflexion honnête à ce sujet est nécessaire à l'innovation et à la poursuite du développement et importante afin de pouvoir adopter une approche transparente et réaliste des attentes dans les processus de paix. Cela permet de remettre en question de manière critique la compréhension néolibérale du contrôle et de la faisabilité.

La question peut être posée à différents niveaux : Elle est pertinente pour les processus de paix nationaux ou internationaux, qui malheureusement trop souvent n'apportent pas ou n'ont pas apporté le résultat souhaité. Le Guatemala, la Colombie, la Syrie et l'Afghanistan en sont des exemples. La question se pose lorsque les projets et les initiatives ne fonctionnent pas ou ont des effets (involontaires) négatifs. Enfin, elle est centrale pour les organisations, les collectifs et les individus qui parfois désespèrent ou s'effondrent face aux défis du travail pour la paix. Je voudrais illustrer ce dernier aspect avec un exemple personnel.

Il y a quelques années, j'ai signé un contrat pour l'évaluation d'un projet de paix à Kaboul, en Afghanistan. Mon grand attrait pour ce pays, ainsi qu'un fort intérêt pour ce projet et l'ambition d'élargir à la fois mon horizon géographique et mon expérience dans la consolidation de la paix internationale ont motivé cette décision. J'ai donc été très fière et heureuse de recevoir une réponse positive.

Lorsque j'ai dû planifier mon voyage de façon concrète, les questions suivantes se sont bousculées : quel hébergement est-il sûr ? Comment obtenir des informations fiables ? Devrions-nous louer une voiture pare-balles ou normale ? Qui dois-je contacter en cas d'urgence ? Comment réagir en cas d'enlèvement ? Qu'advierait-il de ma dépouille en cas de décès ? Je me suis rapidement rendu compte que ces questions me mettaient mal à

l'aise. Je dormais de moins en moins bien, je faisais des cauchemars dans lesquels je me voyais catapultée en Afghanistan par une fusée. Ceux qui m'entouraient ont également réagi avec anxiété. "Tu veux vraiment te rendre dans cette zone à haut risque que tu ne connais même pas bien ?". Mon état émotionnel se dégradait. Néanmoins, j'ai poursuivi les préparatifs, organisé le vol, l'hôtel et le visa. Dans la mesure où je m'étais engagée, mon projet devait aboutir. J'avais signé un contrat. Je voulais aller de l'avant dans ma carrière professionnelle. Il fallait que je le fasse.

Il a fallu plusieurs semaines et de nombreuses conversations avec mes proches, un expert en sécurité et un psychologue avant que je ne réalise que je pouvais – et devais – sortir de la fusée. Il s'agissait de ma vie et de ma santé. J'ai donc abandonné le projet, malgré mon contrat et mon ambition. Il m'a fallu du courage, mais le soulagement immédiat à l'idée de retrouver ma vie a confirmé sur le plan émotionnel l'une des leçons les plus importantes que j'ai apprises jusqu'à présent : prendre au sérieux mon ressenti, mes limites et les défendre.

Parfois, nous devons repousser nos limites afin de nous perfectionner. Mais pour grandir, il faut aussi admettre, tant à soi-même qu'à son entourage, quand on les a trop dépassées. Cela nécessite un environnement privé et institutionnel qui encourage la confiance en soi, nous permettant d'apprendre de nos erreurs ainsi que d'espaces sûrs pour l'auto-réflexion et l'échange, grâce auxquels les gens sont entendus même lorsque les choses ne vont pas très bien. Il faut également comprendre la nécessité de prendre soin de soi, qui ne consiste pas à s'accorder une journée de bien-être pour se remettre de ses efforts, mais à trouver le courage de se défendre et de défendre les autres, malgré la pression liée aux attentes de performance, les obligations et les ambitions.

Ce type d'encouragement au retour sur ses erreurs et cette compréhension de l'auto-prise en charge devraient trouver place au sein de la plateforme KOFF dans le cadre de l'accent stratégique "réseau interne". Nous visons ainsi à considérer la question des erreurs et les échecs comme une occasion d'apprendre, de grandir et de se perfectionner ; en tant que personnes, organisations, réseaux et en tant que mouvements qui œuvrent pour le changement social avec entrain, courage et joie.

KOFF

Anna Leissing

Anna.Leissing@swisspeace.ch

Directrice de KOFF

links

- [KOFF - La plateforme suisse de promotion de la paix](#)

dossier

Apprendre des

partenariats universitaires Nord-Sud



Fin du financement, mais pas de la collaboration. Institutions présentes : CDE, HAFL, SwissTPH et swisspeace, août 2021. swisspeace

En 2016, cinq établissements d'enseignement supérieur suisses et trois universités de l'hémisphère Sud ont reçu un financement pour travailler au développement durable par l'éducation et la recherche dans des contextes affectés par des conflits. Après quatre ans de coordination de ce réseau universitaire, voici quelques leçons tirées de situations difficiles :

- **Identifier les intérêts communs entre disciplines**

Au début, il a été difficile de lancer des initiatives conjointes en faveur des Objectifs de Développement Durables (ODD) fixés par l'ONU – les idées avancées par les partenaires se sont dissipées car elles ne représentaient pas les intérêts de tous.tes ni ne correspondaient aux compétences de tous les membres du projet.

Cependant, après avoir identifié un terrain d'entente concernant les ODD auxquels nous voulions toutes et toutes contribuer à partir de perspectives différentes, nous avons trouvé un thème spécifique sur lequel travailler. Les membres de chaque institution se sont rallié.e.s à la cause respective. Comme nous venons de diverses disciplines (consolidation de la paix, gestion des ressources naturelles, ingénierie et agriculture), les points que nous avons en communs touchaient au domaine méthodologique et didactique, tels que l'élaboration de programmes d'études, l'enseignement axé sur la pratique, l'apprentissage par problèmes combiné à une expertise sur la sensibilité aux conflits et dans des contextes spécifiques, comme le Sud-Soudan ou la Palestine.

Notre hypothèse initiale (selon laquelle combiner plusieurs ODD et les aborder de manière interdisciplinaire et transdisciplinaire peut apporter une contribution particulièrement bénéfique à une éducation de qualité et au développement durable) a été confirmée.

- **Concilier les réalités divergentes**

Au sein même des universités et des établissements d'enseignement supérieur suisses, nous avons rapidement remarqué que nos horizons de planification et nos calendriers semestriels étaient différents. Ces divergences sont encore plus complexes avec nos institutions partenaires du Sud qui ont dû faire face à des défis contextuels, devant communiquer à distance même en période pré-pandémique. Cette incapacité à concilier ces différentes réalités a été l'une des principales raisons pour lesquelles nous avons dû interrompre la collaboration à plusieurs reprises.

Lorsqu'il s'est agi de planifier des missions conjointes, les partenaires impliqué.e.s ont dû faire preuve d'une grande flexibilité et faire des compromis sur ce qu'ils auraient normalement prévu pour le processus, notamment en terme de préparation, etc.

- **Mettre à profit les effets secondaires d'une crise**

Avec la pandémie de COVID-19 et les blocages inhérents début 2020, tou.t.e.s les partenaires ont dû se concentrer sur la sécurisation de leurs activités principales. Pour les établissements d'enseignement supérieur, cela signifiait réorganiser l'enseignement selon les directives concernant les amphithéâtres clos. Au début de la pandémie, les partenariats externes ont été bloqués et moins impliqués. Cela a presque conduit à l'échec de la mise en œuvre des différentes initiatives du consortium.

Cependant, les partenariats Nord-Sud ont également gagné en pertinence, car tout le monde est passé à l'espace numérique. Cela a soudainement rendu les réunions et les ateliers beaucoup plus faciles qu'auparavant, la plupart des institutions ayant investi dans de nouvelles infrastructures et des projets de développement des compétences. Le passage à l'enseignement à distance a même ouvert de nouvelles possibilités d'échanges entre partenaires Nord/Sud. Cette expérience entre sous-groupes aura eu l'avantage de mettre sur un pied d'égalité les échanges Nord-Sud sur le plan technique.

Ainsi, le réseau universitaire existe désormais non seulement sous la forme d'une liste de diffusion anonyme, mais aussi sous la forme d'un groupe de chercheur.euse.s, d'enseignant.e.s et de professionnel.le.s qui se connaissent et qui, espérons-le,

poursuivront leur collaboration au-delà de la période de financement.

swisspeace

Ursina Bentele

Ursina.Bentele@swisspeace.ch

Program Officer (Analysis & Impact)

dossier

Promotion de la paix en Afghanistan — entre fragmentation et omissions

La prise de Kaboul par les talibans, le 15 août 2021 nous contraint à poser un regard critique sur les efforts de promotion de la paix déployés au cours des vingt dernières années. Souvent fragmentés, ils ont été conduits par des ONG qui, pour certaines, travaillaient dans un esprit de compétition et étaient impliquées dans des situations de rivalité gênante. Dans une cartographie réalisée en 2019 sur les acteurs de la promotion de la paix en Afghanistan, swisspeace soutenait déjà que de nombreuses ONG évoluaient dans un environnement concurrentiel marqué par la course aux donateurs et basé sur des projets; et que les activités restaient axées sur les projets, ce qui les éloignait souvent d'une vision à long terme pour la paix[1]. Des programmes en faveur de la paix, portant par exemple sur la formation et la résolution des conflits, ainsi que des consultations entreprises aux niveaux national et local dans différentes zones géographiques, ont ainsi souffert d'un manque de coordination et leur mise en œuvre en parallèle a généré le double d'efforts.

Depuis 2018, les efforts entrepris en faveur de la paix ont par ailleurs surtout tendu à instaurer une «paix négative», pour reprendre la célèbre formule employée par Johan Galtung lorsque l'administration américaine a commencé à s'engager dans un processus politique avec les talibans. L'objectif prioritaire était alors d'assurer le retrait des troupes américaines en toute sécurité et d'intégrer les talibans afghans dans la nouvelle administration pour mettre fin au conflit armé qui déchirait le pays[2]. De nombreux programmes de consolidation de la paix se sont alors concentrés sur des «consultations et des activités de dialogue» au niveau national, afin d'identifier les questions qui ne devaient pas faire l'objet d'un compromis dans les négociations, notamment les amendements de la constitution ou les droits fondamentaux (surtout ceux des femmes). Les discussions pour savoir comment l'Afghanistan pourrait instaurer une *paix positive*, à l'échelon local et au quotidien, là où la réconciliation doit plonger ses racines pour qu'une situation sociale et politique plus pacifique puisse émerger, étaient nettement moins fréquentes.

La relative absence d'activités de promotion de la paix explicitement centrées sur le rôle de la *société civile religieuse* a constitué un problème encore plus important. En Afghanistan, l'influence des acteurs religieux sur la société est en effet considérable dès qu'il est question de morale, d'éthique ou de politique. Toutefois, si la société civile était considérée comme primordiale dans le processus de paix postérieur à 2001, les acteurs internationaux n'ont accordé qu'une attention limitée au rôle que les autorités religieuses afghanes pouvaient jouer dans la consolidation de la paix. En partie parce qu'elles sont souvent informelles et ne sont pas organisées en ONG, ce qui les rend «invisibles» aux yeux des donateurs occidentaux. Il peut également arriver que les valeurs de la société civile religieuse et celles de la société civile «séculière» entrent en conflit[3]. Cependant, reconnaître le rôle de la *société civile religieuse* et la faire participer à la consolidation de la paix aurait vraisemblablement permis d'avoir un impact plus grand. Aujourd'hui malheureusement, les talibans ont pris le pouvoir et il se pourrait que les opportunités de promouvoir la paix se soient complètement refermées.

[1] Cette tendance avait déjà été identifiée dans la feuille de route *Afghanistan EU Country Roadmap for Engagement with Civil Society 2018 – 2020*, qui portait en partie sur la prévention des conflits et la promotion de la paix, ainsi que dans le rapport ACBAR de Durand, M.

(2015), *Panorama of civil society organizations in Afghanistan: From the perspective of coordination*, ACBAR report. Cf. <http://www.acbar.org/upload/1471243125467.pdf>

[2] <https://www.cfr.org/article/what-know-about-afghan-peace-negotiations>

[3] <https://blogs.lse.ac.uk/religionglobalsociety/2018/09/peacebuilding-in-afghanistan-the-role-of-religious-civil-society/>

swisspeace

Dr. Nick Miszak

nick.miszak@swisspeace.ch

Senior Program Officer (Analysis & Impact)

dossier

Learning journey — changements systémiques dans les contextes autoritaires africains

Un entretien avec Annonciate Ndikumasabo, conseillère régionale principale en gouvernance (DDC), sur la “learning journey” ou “parcours d’apprentissage” de la Division Afrique orientale et australe (AOA) et du Réseau Démocratisation, décentralisation et gouvernance locale (DDLGN) de la DDC[\[1\]](#)

Pourquoi la DDC a-t-elle décidé d’initier un parcours d’apprentissage sur les changements systémiques dans les contextes autoritaires africains ?

Tout a commencé en 2017 lorsque notre division AOA a décidé d’unir ses forces à celles du DDLGN pour surmonter les défis posés par le manque de démocratie, entravant l’efficacité de la coopération au développement. Nous avons lancé un premier parcours d’apprentissage sur la gouvernance dans les contextes fragiles et organisé un atelier régional sur la réduction de l’espace pour la société civile en 2018. Après avoir constaté que l’autoritarisme gagnait du terrain en Afrique orientale et australe (selon Freedom House, 5 des huit pays dans lesquels nous travaillions étaient classés comme non libres, et trois étaient et sont toujours classés partiellement libres), nous nous sommes dédiés à la recherche de stratégies et d’approches pour accroître l’efficacité de nos projets dans de tels contextes. *En 2020, nous avons donc lancé le parcours d’apprentissage sur les changements systémiques afin de comprendre comment influencer les progrès en matière de droits humains et de gouvernance démocratique et permettre ainsi des changements systémiques.*

Sur quels contextes vous êtes-vous concentrés ? Pourquoi ?

Les rapports annuels de nos équipes sur de terrain ont révélé une augmentation de l'autoritarisme au Burundi, en Tanzanie, au Kenya, en Égypte et au Rwanda. Nous avons donc pris ces cinq contextes comme études de cas. Nous avons analysé leurs systèmes politiques au moyen d'analyses d'économie politique et essayé de déterminer le type de changement requis dans notre approche pour influencer la gouvernance positive. Nous avons réexaminé nos hypothèses concernant le type d'impact que nous souhaitions avoir dans ces contextes pour savoir si elles étaient toujours valides.

Pouvez-vous citer quelques résultats de ce parcours d'apprentissage?

D'abord, il était nécessaire de souligner que travailler dans un contexte autoritaire est un choix délibéré et volontaire. Nous avons convenu que toutes les parties concernées, y compris les équipes et les partenaires (que ce soit sur le terrain ou au siège), devaient comprendre et accepter les défis liés au travail dans de tels contextes. Nous avons également convenu de la nécessité d'accroître nos connaissances des contextes sur lesquels nous travaillons, qui sont en constante évolution.

Notre processus d'apprentissage a donc recommandé plusieurs stratégies, dont la mise en place d'analyses systématiques de l'économie politique et de recherches sur les politiques afin de rester à jour aux moments clés de la programmation stratégique ; le renforcement de la responsabilité nationale et un équilibre des pouvoirs ; l'intégration prudente de la gouvernance comme thème transversal dans d'autres secteurs lorsqu'il devient difficile de travailler sur des questions politiques ; la compréhension des dynamiques régionales pour surmonter l'incapacité à influencer le changement au niveau national ; l'appréciation régulière de l'ouverture des gouvernements aux réformes, de la qualité du dialogue politique, de l'espace pour les droits civils/politiques, et de l'impact sur le bien-être des populations ; veiller à la sécurité du personnel local et des partenaires de la DDC exposés à beaucoup de pression.

Que pouvez-vous conclure de ce parcours d'apprentissage ? Sur la base de cette expérience, la DDC envisage-t-elle d'en entreprendre un autre ?

Nous pouvons pu apprécier la valeur ajoutée de ce processus d'apprentissage surtout au niveau interne. Il nous a permis de passer d'une approche limitée par rapport à la gouvernance à une plus globale. Concernant la mesure de l'impact, nous analysons actuellement si et comment nous pouvons réaliser des changements systémiques dans de tels contextes et comment l'intervention de la DDC peut générer des transformations nécessaires pour améliorer les moyens de subsistance de la population. L'idée n'est pas de passer d'un parcours d'apprentissage à un autre, mais de s'engager progressivement dans un apprentissage constant pour une gestion adaptative.

[1] [Direction du développement et de la coopération du Département fédéral des affaires étrangères \(DFAE\)](#)

Entretien avec

Annonciate Ndikumasabo, senior regional governance advisor, direction du développement et de la coopération suisse

Entretien par

Sanjally Jobarteh, communication officer, swisspeace

links

- [DDC](#)

dossier

Leçons apprises ou meilleures pratiques? Les deux!



Échec ou réussite : ces notions sont-elles pacifiques ? Lorsque l'on entend : « nous nous battons pour la paix », la contradiction est trop grande. Tout combat est trop proche de la violence et des solutions à court terme, alors nous « travaillons pour la paix ». Ce peut être un travail fastidieux et interminable, parfois mal payé, parfois payé par de la violence ou de la répression, pourtant il a un objectif inévitable : un monde apaisé et donc durable.

La paix ne se réalise pas par hasard. Elle nécessite un processus, une culture, des choix et

des moyens pour la créer et la maintenir. Elle progresse lentement, et peut parfois subir des revers. Pourtant de ceux-ci, il y a des leçons à tirer et des changements à apporter dans les comportements, les attitudes, les politiques publiques et les structures sociopolitiques pour atteindre et réaliser les bonnes pratiques, les standards de paix les plus élevés.

Pour avoir une vision globale de la paix, de ses progrès et des domaines où elle doit encore progresser, lire par exemple Steven Pinker, qui a écrit « La part d'ange en nous. Une histoire de la violence et de son déclin » est recommandable. En résumé, « oui, la paix est possible, et elle progresse ! ». A partir de là, il est possible de se demander pourquoi l'objectif de paix n'a pas encore été atteint et de penser aux façons de la maintenir la paix une fois acquise.

Au cœur de la de paix, une paix réalisée, sereine, à sa frontière, soyons préventifs et constructifs: « d'où venons-nous et qu'est-ce qui entrave ou menace encore la paix ? ». La plupart des gens veulent la paix. Mais nous avons tous besoin d'outils pour la rendre plus efficace : l'éducation et la médiation à tous les niveaux, la non-violence et le refus des violences. Un travail solide pour combler le fossé de genre et apporter l'égalité et la liberté (en tant que concepts et pratiques) à toutes et tous et permettre ainsi de changer l'utilisation du pouvoir afin de passer de la force et de la manipulation à la coopération. Ce sont des changements systémiques profonds, en partie déjà en cours. Ils seront facilités par une responsabilisation de toutes et tous pour toutes et tous – les droits humains dans toutes nos relations, toutes rendues pacifiques – et grâce à une plus grande participation démocratique.

La plupart des gens veulent la paix, mais nous avons tous et toutes besoin d'outils pour la rendre plus efficace : l'éducation et la médiation à tous les niveaux, plus de non-violence et de refus de la violence. Un travail de qualité pour combler le fossé entre les genres et apportant l'égalité et la liberté (en tant que concepts et pratiques) à toutes et tous et permettant ainsi de changer l'utilisation du pouvoir, passer de la force et de la manipulation à la coopération. Ce sont des changements systémiques profonds, en grande partie déjà en cours. Ils se feront grâce à une responsabilisation de toutes et tous, pour toutes et tous – les droits humains dans toutes nos relations, toutes rendues pacifiques – et grâce à une plus grande participation démocratique.

Les Nations Unies sont axées sur la paix : la guerre est illégale (sauf pour la légitime défense et les opérations de paix), et l'organisation fait de son mieux pour faire progresser la paix. Entre les personnes et l'ONU, profondément ancrés dans nos structures sociopolitiques, l'État-nation et l'économie détiennent la puissance et le pouvoir, trop souvent s'y accrochent aux dépens de l'humanité. Utilisés différemment, à qui et à quoi serviront-ils ? Les États-nations ne sont pas automatiquement guerriers, il y a 26 pays sans armée. Le défaut n'est donc pas l'État, en tant que structure politique, mais l'usage qui en est fait. La Charte des Nations Unies exige de ces membres qu'ils soient des « États pacifiques ». Il reste à faire. L'économie peut être généreuse. Tant l'économie que tous les pays ont le devoir d'améliorer la situation de la paix dans le monde et d'améliorer la condition humaine. Avec notre aide, ils le feront. Et les exigences à cet égard vont massivement augmenter en raison du changement climatique, et de la crise économique qui pourrait émerger de la pandémie.

Au-delà de leurs d'espoir, ce sont dans nos structures et nos institutions que nous devons investir en tant que citoyennes et citoyens actifs, pour les conduire à reconnaître et mettre

en œuvre notre droit à la paix. Et en tant que consommatrices et consommateurs actifs, c'est la fortune du monde que nous avons à attribuer à notre bien-être.

Réalisable ? Bien que nécessaire, la paix n'est pas une tâche facile, mais nous avons les outils adéquats pour y parvenir.

APRED

Christophe Barbey

cb@apred.ch

links

- [Apred sur le droit à la paix](#)
- [Charte des Nations unies, article 4](#)

pour aller plus loin

Parvenir à changer: une équation subtile



Retraite du personnel de PeaceNexus en 2019. PeaceNexus

PeaceNexus est une fondation privée suisse qui a comme mission le renforcement des

organisations contribuant à la paix dans des contextes fragiles. La fondation se distingue par le fait qu'elle finance des processus de changement organisationnel et non des projets ou des activités. La sélection de ses partenaires repose sur trois critères: 1) un impact établi – ou un potentiel avéré – de contribution à la paix, notamment au niveau local, 2) une adéquation avec l'orientation géographique et thématique de PeaceNexus, 3) une volonté de changement. Ce dernier critère est généralement le plus difficile à apprécier, et le plus trompeur.

Les spécialistes du développement organisationnel ont mis au point une «équation du changement» selon laquelle le niveau d'insatisfaction, associé à une vision partagée d'un avenir meilleur et à de premières initiatives pour y parvenir doit être supérieur aux résistances internes au changement. Cependant, évaluer chacun de ces éléments reste une tâche ardue.

L'insatisfaction du personnel est une réalité pour toutes les organisations. Il s'agit dès lors d'établir si cette frustration est liée à l'engagement profond envers la mission de l'organisation. S'est-elle muée en négativité généralisée ou peut-elle se transformer en énergie créative, avec des champions prêts à se mobiliser pour faire mieux et autrement? On est souvent surpris par les personnes qui se retrouvent à assumer un rôle de leader, et on peut facilement sous-estimer la résistance des personnes menacées par le changement. De tels processus mènent inévitablement à une redistribution du pouvoir et des ressources. Bien que nous ne puissions prédire la façon dont la dynamique organisationnelle sera affectée, chercher à bien la comprendre nous aide à évaluer le degré et la provenance de la résistance à laquelle s'attendre.

La frustration interne n'est cependant parfois pas suffisante pour que le changement ait lieu. La pression exercée par des sources externes doit augmenter le coût du statu quo. Une organisation appréciée des donateurs qui n'est pas tenue responsable de son impact peut préférer une forte rotation du personnel plutôt que de remettre en question son approche. PeaceNexus peut tenir un miroir, donner voix aux doléances du personnel, mais les retours peuvent ne pas être pleinement entendus si leurs effets ne se font pas encore directement sentir. Dans ce cas, il est plus sage de se retirer. Les problèmes auxquels l'organisation est confrontée peuvent ne pas être «assez douloureux» pour lancer un authentique processus de changement, mais l'opportunité de le faire, une fois confrontée à leurs conséquences peut également être de courte durée. Si l'institution fait face à une crise existentielle, notamment financière, elle ne sera pas en mesure d'entamer une réflexion stratégique et de faire des efforts de réforme à moyen et long terme.

Enfin, le soutien de PeaceNexus a souvent révélé des pratiques dysfonctionnelles, mais aussi des désaccords fondamentaux sur le rôle et l'avenir de l'organisation. Si un consensus peut être retrouvé, nous avons appris que le fait de ne pas nommer ces différences profondes suffisamment tôt et de ne pas les traiter directement, y compris au niveau du conseil d'administration, peut limiter l'impact du processus.

Une grande partie du travail d'accompagnement de la fondation se résume à aider ses partenaires à mieux comprendre l'équation du changement et à l'utiliser comme un levier pour aller de l'avant. Par exemple, en reconnaissant la frustration du personnel et en l'utilisant comme un carburant, en admettant courageusement les différences de vision et en s'engageant à en développer une commune, en soutenant les réformes tout au long de

leur mise en oeuvre en les présentant en étapes claires et gérables. Le processus de changement nécessite également d'effectuer des compte-rendus réguliers afin de reconnaître les progrès réalisés, ainsi que des efforts pour impliquer ceux qui s'y opposent. Après dix ans d'apprentissage, une bonne évaluation de la volonté de changement reste notre principal défi – et est également pertinente dans la conception de programmes de consolidation de la paix.

[PeaceNexus](#)

Carole Frampton-de Tscharner

carole.frampton@peacenexus.org

Responsable du développement organisationnel

links

- [PeaceNexus](#)
- [Équation du changement selon le modèle de Beckhard-Harris \(en\)](#)

actualité

Dernière chance - inscription au cours "Religion & Conflict Transformation"

Quel rôle la religion joue-t-elle dans divers conflits dans le monde, comme au Myanmar, au Nigeria ou aux États-Unis ? Qui sont les acteurs et actrices religieux et qu'est-ce que les promoteurs de la paix peuvent apprendre d'eux-elles ?

Avec le cours Religion & Conflict Transformation, swisspeace propose des outils et des méthodes pratiques pour la transformation des conflits à dimension religieuse.

Ce cours aura lieu virtuellement :

du lundi 6 au vendredi 10 décembre 2021

(cinq demi-journées, 14h00 – 17h45 CET)

[links](#)

- [Déposez votre candidature avant le 15 November 2021!](#)

calendrier

Événements

NOUVELLES DES MEMBRES DE KOFF

Retrouvez les informations et événements relatifs à la plateforme KOFF et ses organisations membres sur notre [page web](#).

CONFÉRENCE – REPENSER LA SÉCURITÉ : DE LA POLITIQUE DE SÉCURITÉ MILITAIRE À LA POLITIQUE DE SÉCURITÉ CIVILE – UN SCÉNARIO À L'HORIZON 2040

Vendredi 19 novembre 2021, VPOD, Zurich

Dr. Theodor Ziegler, Algolsheim (Alsace)

Dr. hc. Barbara Haering, Zurich : Repenser la sécurité

Questions sur le scénario allemand et suggestions pour la politique de la Suisse en matière de sécurité et de paix

Anna Leissing, Berne : Questions/réponses avec le public

Questions aux intervenant.e.s et modération

Markus Heiniger, Meilen : Conclusion pour la politique de paix en Suisse

Peter Weishaupt, rédacteur en chef du PEACE NEWSPAPER: Remarques finales

[Details et inscription](#)

ATELIER POUR LES PERSONNES INTERESSEES PAR UNE MISSION DE PBI A L'ÉTRANGER

Samedi 20 novembre 2021 au bureau de COMUNDO, Fribourg

Vous souhaitez faire du volontariat pour les droits de l'homme au Guatemala, au Honduras, en Colombie ou au Mexique ? Participez à cet atelier pour apprendre à connaître le travail de paix de PBI et découvrez si le volontariat est une option pour vous.

[Details et inscription](#) (par email jusqu'au 17.11.2021)

PBI FÊTE SES 40 ANS

Samedi 4 décembre à Villa Bernau, Bern

Depuis 40 ans, PBI s'engage pour la paix et les droits de l'homme dans les zones de crise. Rejoignez-nous pour sa soirée d'anniversaire! Attendez-vous à un programme varié avec des jeux, des discussions, du chili sin carne et de la musique live colombienne.

[Details et inscription](#)

FORUM EPER/HEKS 2021- "PUTTING PEASANTS RIGHTS INTO PRACTICE"

10 décembre 2021, Waisenhausplatz 30, Bern

Basé sur l'[étude](#) "la politique extérieure de la suisse et la déclaration de l'ONU sur les droits des paysan.ne.s"

publiée par une coalition d'ONG suisses appelée "Les Amis de la Terre".

et l'Académie de Genève, cet événement présentera des propositions pour guider les activités du gouvernement et la société civile suisses, afin qu'ils mettent en œuvre les droits inscrits dans la Déclaration dans le cadre de leur engagement international.

[Details and registration](#)

Ce PDF a été généré automatiquement.

Lire à propos : www.swisspeace.ch/apropos

Éditeur	KOFF
Contact	Steinengraben 22, 4051 Bâle, Suisse Tél.: +41 (0)31 330 12 12
Rédaction	Sanjally Jobarteh, Chiara Lanfranchi
Traduction	Übersetzergruppe Zürich, Furrer Übersetzungen
Couverture	Graffiti: Oiseau sur un mur en décomposition

KOFF

Die Schweizer Plattform für Friedensförderung
La plateforme suisse de promotion de la paix
La piattaforma svizzera per la promozione della pace
The Swiss platform for peacebuilding

KOFF est une plateforme d'échange et de dialogue coordonnée par swisspeace. Elle est soutenue par le Département fédéral des affaires étrangères (DFAE) et les ONG suisses suivantes :

ae-centre	Fondation Hironnelle	mission 21
Action de Carême	Fondation Peace Nexus	miva – transporte l'aide
Alliance Sud	Fondation village d'enfants	Organisation suisse d'aide aux réfugiés
APRED	Graines de Paix	Peace Brigades International Suisse
artasfoundation	Green Cross Suisse	Peace Watch Switzerland
Baha'i	Groupe pour une Suisse sans ar- mée	Quaker United Nations Office
Brücke · Le pont	HELVETAS Swiss Intercooperation	Solidar Suisse
cfid	IAMANEH Suisse	SOS Village d'enfants
Conseil suisse pour la paix	ICP	Stiftung für Integrale Friedensförderung
Croix-Rouge Suisse	Initiative de Lucerne pour la paix et la sécurité (LIPS)	Swiss Academy for Development
DCAF	Interpeace	SWISSAID
Eirene Suisse	Ligue Suisse des femmes catho- liques	Terre des Femmes Suisse
Femmes de Paix Autour du Monde	medico international suisse	terre des hommes schweiz
Femmes pour la Paix Suisse	MIR Suisse	
Fondation Caux – Initiatives et changement		