



international
alert



Partenaires pour la paix

Stratégie d'International Alert, 2024-2030

➤ Notre **vision** est celle d'un monde où les conflits peuvent être résolus sans violence et où les populations collaborent à l'instauration d'une paix durable.

➤ Notre **objectif** vise à mettre un terme à la violence de façon durable et inclusive.

Pour atteindre cet objectif, nous :

- **collaborons avec les populations directement touchées par la violence** afin de soutenir des **solutions durables** ;
- plaidons à leurs côtés en faveur de **changements au niveau des politiques, des pratiques et des comportements** qui sont nécessaires pour rendre la paix inclusive et durable ; et
- **nous associons ouvertement et solidairement avec tous ceux et celles qui œuvrent en faveur de la paix**, afin de renforcer notre cause commune.

Nos missions se basent sur une **parfaite compréhension des causes profondes de la violence** dans chaque contexte, développée grâce à un engagement à long terme. Elles s'appuient par ailleurs sur ce que nous et les autres avons appris au cours de décennies d'efforts en faveur de la consolidation de la paix.

➤ Nous **accordons de la valeur** au progrès, à l'équité, au respect, à l'inclusion et à l'ouverture.

Timothy Asheto, ancien membre de la communauté Jukun, soulève un point lors d'une discussion participative sur l'élaboration d'un plan local de paix et d'adaptation dans la circonscription de Fiidi, dans l'État de Benue, au Nigeria. © International Alert/Imaobong Edukere



Qui sommes-nous ?

International Alert est une organisation non gouvernementale (ONG) internationale, dont les quelque 250 membres du personnel, répartis dans 15 pays, œuvrent pour une cause commune qui vise un objectif commun.

Nous avons foi en la solidarité mondiale, et nous sommes convaincus que les organisations internationales telles qu'International Alert peuvent être la voix et les partenaires de cette solidarité. Nous cherchons à faire preuve de transparence quant à notre propre rôle et à l'humilité, la réflexion et l'engagement concret en faveur de l'équité que nous devons mettre en pratique dans l'exercice de ce rôle. En élaborant cette nouvelle stratégie, nous nous sommes mis au défi de repenser le rôle, les structures et les pratiques d'International Alert, en nous confrontant aux relations de pouvoir et aux hypothèses qui y sont ancrées.

Nous avons donc débuté l'élaboration de cette nouvelle stratégie par un processus de consultation élargi auprès des organisations locales avec lesquelles International Alert travaille en partenariat dans le cadre de ses activités de consolidation de la paix. Nous avons organisé d'autres consultations auprès de ces partenaires à mesure que les thèmes et les priorités de la nouvelle stratégie émergeaient des consultations menées auprès du personnel d'International Alert. Les priorités énoncées dans le présent document découlent de ce processus itératif et inclusif de dialogue et d'engagement.

Comment nous nous efforçons d'atteindre nos objectifs

Fondements	Ressources et capacités	Activités et résultats attendus	Effets	Vision
 <ul style="list-style-type: none">• Objectif et valeurs• Personnel expérimenté aguerri aux contextes de consolidation de la paix• Culture d'apprentissage ouverte Et collaborative• Gouvernance et systèmes solides et inclusifs• Collecte de fonds et viabilité financière	 <ul style="list-style-type: none">• Recherche et analyse des causes profondes des conflits• Vastes et solides partenariats locaux• Réseaux élargis : donateurs, décideurs politiques et partenaires internationaux• Influence en matière de capacités, de financement et de coalitions	 <ul style="list-style-type: none">• Programmes de qualité pour une paix durable• Renforcement des capacités, des liens et de l'influence auprès des partenaires• Exercice d'une influence sur les politiques et les priorités aux niveaux national et mondial• Intégration des réponses aux conflits dans les missions des acteurs en charge du développement, de l'aide humanitaire et des investissements	 <ul style="list-style-type: none">• Impact à long terme pour une paix durable chez les communautés touchées par les conflits• Ressources consolidées au sein des sociétés pour la gestion des conflits• Politiques et pratiques en faveur de la paix• Interventions extérieures positives pour la paix	 <ul style="list-style-type: none">• Un monde où les conflits peuvent être résolus sans violence, où les populations collaborent à l'instauration d'une paix durable

Contexte stratégique

L'ère de progrès mondial qui a succédé à la fin de la guerre froide a pris fin. De nombreux facteurs ont contribué à cette situation, notamment les conséquences de la pandémie de COVID-19, la persistance de l'injustice économique et l'urgence climatique, mais les conflits violents sont devenus le principal obstacle au progrès mondial.

Les progrès en matière de paix dans le monde qui ont suivi la fin de la guerre froide se sont inversés. Le nombre de guerres et de décès dus aux conflits, ainsi que le nombre de réfugiés et de personnes déplacées de force, ont tous doublé au cours de la décennie 2010-2020.¹ Le nombre de décès liés aux conflits en 2022 est le plus élevé depuis 28 ans,² et les dépenses militaires mondiales ont atteint un nouveau record au cours de la même année.³ Les tensions géopolitiques n'ont jamais été aussi vives depuis une génération.

Les conflits violents détruisent des décennies de progrès durablement acquis en matière de développement, de résilience et de relations sociétales. Les cycles de violence sont difficiles à briser, en partie parce que certains détenteurs du pouvoir continuent à tirer profit des conflits et de l'instabilité.

Les communautés vivant dans des zones de conflits violents n'ont pas bénéficié de ces décennies de progrès. La pauvreté absolue dans les États fragiles et touchés par des conflits a augmenté au cours des dernières décennies, bien que des centaines de millions de personnes soient sorties de la pauvreté ailleurs dans le monde. Les définitions relatives à la fragilité varient, mais les tendances sont claires : environ trois quarts des personnes extrêmement pauvres dans le monde vivent dans des contextes fragiles,⁴ et cette proportion ne cesse d'augmenter.

Les communautés et les nations en conflit sont les plus durement touchées par les urgences mondiales actuelles et les moins bien placées pour en gérer les conséquences. Vingt pays seulement, tous touchés par des conflits, représentent 90 % des besoins humanitaires mondiaux, plus de 80 % des personnes déplacées de force et 80 % de la population mondiale confrontée à l'insécurité alimentaire.⁵ Les besoins humanitaires atteignent des niveaux record, avec plus de 100 millions de personnes déplacées à l'heure actuelle.⁶

Les femmes et les jeunes filles sont souvent les plus touchées par la violence, que ce soit pendant un conflit ou au quotidien dans les communautés et au sein des foyers. Au cours de sa vie, une femme sur trois est victime de violences physiques ou sexuelles de la part d'un partenaire intime ou de violences sexuelles de la part d'une personne autre que son partenaire.⁷ Toutes les 11 minutes, une femme ou une jeune fille est tuée par un membre de sa propre famille.⁸ Les inégalités entre les genres et les normes patriarcales en la matière exacerbent les dommages directs et indirects causés par les conflits,⁹ et entravent souvent les solutions inclusives en faveur de la paix.¹⁰

À l'heure actuelle, les situations d'urgence liées au climat et aux conflits frappent le plus durement les mêmes endroits, ceux qui sont les plus vulnérables. Les tensions liées à l'accès aux terres, à l'eau ou à d'autres ressources naturelles sont exacerbées par l'impact du changement climatique. Dix des douze pays les plus menacés sur le plan écologique sont en conflit.¹¹ Ils ont peu de chances de s'adapter aux pressions climatiques ou de protéger les ressources vitales à notre planète sans mettre un terme à la violence.

De nouveaux facteurs de conflit continuent à apparaître. La violence est à l'origine de l'augmentation des migrations forcées et du déplacement, qui constituent une source potentielle de nouveaux conflits. La désinformation et la polarisation politique sont largement présentes dans de nombreuses sociétés, même là où la gouvernance démocratique semble la plus enracinée. L'intelligence artificielle et les nouveaux systèmes d'armement représentent des menaces supplémentaires. Parallèlement, la proportion de conflits civils dans lesquels des pays voisins ou d'autres pays sont impliqués – les guerres civiles dites « internationalisées » – a augmenté de manière significative, ce qui nécessite des réponses à la fois régionales et globales.¹²

Deux décennies d'approches militarisées en matière d'insécurité – en Irak, en Afghanistan, au Sahel et ailleurs – ont créé de nouveaux cycles de violence et inversé brutalement les progrès en matière de gouvernance.

Les négociateurs et les facilitateurs ont travaillé sans relâche pour conclure des accords et des traités visant à mettre fin aux combats, mais trop d'accords de ce type se désintègrent rapidement. Quelque 60 % des conflits qui ont pris fin au début des années 2000 ont repris dans les cinq ans qui ont suivi.¹³ Trop de conflits ont donné lieu à des accords de paix répétés, mais non à une paix durable.

Certains conflits restent au premier rang des préoccupations mondiales, mais des millions de personnes demeurent piégées dans des crises prolongées qui sont largement ignorées par les décideurs mondiaux. Comme l'a déclaré Antonio Guterres, Secrétaire général des Nations Unies, « Sans une réduction considérable des conflits, de la violence et de la prolifération des armes, l'Agenda 2030 restera hors de portée pour une large partie de l'humanité ».¹⁴

Cette stratégie définit la façon dont nous envisageons la contribution d'International Alert à la construction d'un monde plus pacifique dont nous avons besoin de toute urgence. En tant qu'équipe internationale, nous avons adopté collectivement et de façon inclusive les priorités définies dans la stratégie, et nous les poursuivrons avec ambition et détermination. Nous ne prétendons pas avoir toutes les réponses : la construction d'une paix durable nécessite de nombreux acteurs, approches et coalitions. Cette stratégie affirme et renforce notre engagement à travailler en partenariat, en collaboration et de façon solidaire avec tous ceux et celles qui luttent pour la paix dans le monde.

Nos objectifs stratégiques

Objectif 1 : Construire la paix

Les conflits sont inévitables dans toutes les sociétés. La violence en revanche ne l'est pas.

La paix existe dès lors que les conflits sont résolus sans recours à la violence. Elle permet une coexistence respectueuse, un changement social positif et un développement durable.

Nous avons rafraîchi et mis à jour l'approche en matière de consolidation de la paix d'International Alert en préparation à cette stratégie, en nous appuyant sur ce que nous et les autres avons appris au cours de près de quatre décennies de mise en œuvre de la consolidation de la paix.¹⁵ Notre approche en matière de consolidation de la paix vise un changement durable et transformateur dans les contextes où nous opérons. Cette approche repose sur une **parfaite compréhension des facteurs et des causes profondes de la violence**, quel que soit le contexte, grâce à un engagement continu auprès des communautés touchées par cette violence.

Nous **travaillons avec les personnes touchées par un conflit** pour mettre un terme à la violence et créer les conditions d'une coexistence pacifique et d'un changement social positif. Nous soutenons l'inclusion des personnes issues de tous les groupes et identités dans les prises de décision, en mettant particulièrement l'accent sur la compréhension et la prise en compte des dynamiques en matière de genre et d'autres facteurs relatifs à la marginalisation, tels que la jeunesse. Nous travaillons aux côtés de partenaires locaux, nationaux, régionaux et mondiaux pour amener le changement.

Notre mission soutient **l'établissement de relations pacifiques** entre tous les secteurs de la société. Nous estimons que les décisions prises par les détenteurs du pouvoir doivent répondre aux besoins de tous les membres de la société et que chacun(e) doit avoir la possibilité de participer aux débats sur la gouvernance. Nous nous efforçons de prévenir la violence liée aux élections, et de soutenir l'amélioration de la transparence et de la responsabilité sociale des États ou des autres détenteurs du pouvoir.

Une grande partie de notre travail se concentre sur **le renforcement de la cohésion sociale** au sein des communautés, notamment la réintégration des anciens combattants dans leurs communautés et la réconciliation entre les parties précédemment en conflit. Nous cherchons par ailleurs à lutter contre les violences sexuelles et basées sur le genre au sein des familles et des communautés. Nous nous engageons sur le potentiel significatif de la religion dans la consolidation de la paix.

Nous soutenons les mécanismes de **maintien de la paix** des sociétés, afin que la justice puisse être rendue et que chacun(e) puisse vivre en sécurité sans crainte induite de menaces physiques ou psychologiques. Nous œuvrons au maintien de l'espace de liberté des médias et du soutien aux journalistes qui travaillent d'une manière sensible aux conflits, afin de permettre à tous d'accéder aux informations sur ce qui se passe dans leur société, de les partager et d'en débattre. Notre travail sur l'alerte précoce de la violence peut prévenir l'escalade et apporter un soutien rapide aux personnes touchées par la violence.

Nous nous efforçons de remédier aux limitations structurelles et de garantir un accès équitable aux services, afin de permettre à chacun(e) de **mener une vie paisible** et d'accéder à des opportunités économiques équitables et inclusives. Une gestion systématique, inclusive et réactive des ressources naturelles permet d'éviter que la concurrence pour les ressources ne se traduise par des conflits violents. Cela est essentiel pour l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets.

Nous **travaillons aux côtés des secteurs de l'éducation** à réduire la violence directe entre les individus, à aborder les facteurs structurels qui alimentent les conflits et à soutenir le bien-être physique et mental en remettant en question les inégalités structurelles dans l'offre de soins de santé. La santé mentale et le soutien psychosocial aident les individus à guérir, et à rétablir la confiance et les relations afin que les conflits futurs puissent être traités de manière pacifique.

En tant qu'organisation internationale, nous pouvons également offrir (lorsque cela est souhaité et utile compte tenu du contexte) **un point de vue différent** qui complète les perspectives des acteurs locaux en faveur de la paix, ou qui crée des espaces permettant aux populations de se réunir de différentes manières.

Au fur et à mesure du déploiement de cette stratégie :

- Nous intégrerons davantage dans notre travail de consolidation de la paix **des réponses aux autres besoins et aspirations des communautés** que nous servons, tels qu'un meilleur travail, un accès équitable aux services de base, ou la santé mentale et le soutien psychosocial. En plus de répondre aux demandes des communautés et des partenaires, ces approches contribuent à soutenir et à enraciner la cohésion sociale qui, à son tour, établit des bases plus solides pour le développement économique et institutionnel. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de renforcer les partenariats avec ceux qui peuvent au mieux œuvrer sur ces questions, qu'il s'agisse de la société civile, des gouvernements ou du secteur privé.
- Dans le cadre de notre mission de consolidation de la paix, nous nous attacherons davantage à influencer ceux qui ont le pouvoir, la capacité ou le mandat **de modifier les structures, les politiques et les pratiques** dans un sens qui est favorable à la paix. Avec nos partenaires, nous associerons de façon plus systématique la voix des personnes touchées par la violence aux processus et institutions politiques au sens large, y compris, le cas échéant, aux efforts de rétablissement de la paix aux niveaux national et régional. Nous nous efforcerons d'influencer les détenteurs du pouvoir de manière constructive, en veillant à ne pas limiter par inadvertance la marge de manœuvre des partenaires et des communautés avec lesquels nous travaillons quant au choix de leurs propres ton et approche (en notant qu'ils sont souvent confrontés à des relations difficiles avec le pouvoir). Nous construirons et soutiendrons des coalitions qui remettent en question les structures et les conditions perpétuant la violence. Nos stratégies nationales et nos projets de consolidation de la paix intégreront ces priorités d'influence.



© Martin Mwangi/International Alert

« La situation a évolué. Aucun combat n'a été observé ces derniers jours. Aucune vie n'a été perdue au cours des derniers mois. Le commerce transfrontalier est, pour ainsi dire, sur le point de reprendre. »

Charles Losike, plombier, vice-président de l'association pour l'eau de Kibish et membre du comité de paix, région du lac Turkana, Kenya



« J'ai pu partager mon histoire avec les membres du groupe, en expliquant les difficultés auxquelles mes enfants ont été confrontés, notamment les menaces et le fait d'être contraints à prendre leurs distances et à abandonner l'école. Cependant, avec... la formation du groupe, j'ai trouvé la voie de la guérison et je me suis sentie à l'aise pour aborder différentes personnes, ce que je n'arrivais pas à faire auparavant. Mes enfants ont pu retourner à l'école, et mon aîné est désormais sur le point de terminer ses études secondaires supérieures. »

Épouse d'un ancien soldat des Forces armées rwandaises, Rubavu, Rwanda

« Je me sens désormais responsable de partager ma toute nouvelle ouverture d'esprit auprès des personnes que je rencontre dans le village, de la transmettre et d'améliorer notre société dans son ensemble. La paix ne s'obtient pas par la force, mais par le dialogue et la tolérance, et si nous voulons une société pacifique, c'est l'attitude que nous devons toujours adopter. Je me sens désormais prête à appliquer les compétences acquises en matière de médiation pour apporter mon aide en cas de tensions ou de conflits et trouver un moyen pour [les personnes] de communiquer leurs besoins de manière pacifique. »

Abir El Tawm Bitar, Baalbek, Liban



© International Alert/ONU Femmes





Séance de thérapie de groupe au Rwanda pour aider à guérir les blessures du génocide contre les Tutsi, organisée par International Alert et ARCT-Ruhuka. © Jimmy Adam Ndayizigiye/International Alert

Objectif 2 : Transformer nos partenariats de consolidation de la paix

Les conflits violents ne peuvent être résolus durablement qu'avec la participation des personnes directement concernées. Notre travail auprès de partenaires dans des contextes de consolidation de la paix est donc essentiel pour notre capacité à contribuer à un changement social positif.

Pour préparer cette stratégie, nous avons organisé des discussions avec trente de nos partenaires dans les pays où nous travaillons, ainsi qu'une enquête plus large, afin de réexaminer ce qu'ils attendent de nous et ce dont ils ont besoin. Nous avons ensuite entrepris d'autres consultations auprès de partenaires sur les thèmes et les choix émergents de cette stratégie à mesure qu'ils prenaient forme.

Nous avons alors fixé les objectifs stratégiques suivants :

- Nos **partenariats seront équitables, efficaces, solides et diversifiés**. Notre consolidation de la paix sera de plus en plus dirigée et gérée par nos partenaires.
- Nous **planifions et concevons des projets et des actions de plaidoyer avec nos partenaires**, en renforçant leurs capacités si cela s'avère nécessaire, en convenant des ambitions, des attentes et des besoins communs, et en les documentant.
- Nous favoriserons et établirons les **liens entre nos partenaires dans différents contextes**, en particulier au niveau régional, en soutenant les réseaux de collaboration, d'apprentissage et d'influence sur les questions portant sur les conflits régionaux et mondiaux.
- Nous entreprendrons des **réflexions conjointes annuelles avec chacun de nos partenaires** et nous examinerons les progrès réalisés par les équipes nationales afin de nous obliger à rendre des comptes. Nous communiquerons tous les ans les progrès réalisés dans le cadre de notre partenariat.

Objectif 3 : Intégrer la paix

Les tendances mondiales sont claires : œuvrer en faveur d'un monde où personne n'est laissé pour compte nécessite, aujourd'hui plus que jamais, de **se concentrer sur les besoins et les aspirations des personnes qui vivent dans les endroits les plus fragiles et les plus touchés par les conflits**.

La résolution des conflits ouvre la voie au développement, tout en protégeant et en soutenant les progrès réalisés. Inversement, si les interventions en matière de développement ou d'investissement ne sont pas sensibles à la dynamique des conflits, elles peuvent être particulièrement préjudiciables.

International Alert dispose d'une vaste expérience en ce qui concerne l'intégration de la sensibilité aux conflits, de la consolidation de la paix et des approches de cohésion sociale dans le travail d'autres acteurs, ainsi que du travail direct avec ou sur les entreprises et les droits humains dans les contextes touchés par les conflits. Nos études ont mis en évidence un besoin particulier de faire face aux risques liés au financement du climat dans les contextes fragiles.

Nous travaillons sur ces questions par le biais de relations institutionnelles (prestation de services, conseil ou partenariat stratégique), de consortiums de projets conjoints (tels que la fourniture d'un élément de consolidation de la paix dans le cadre d'une intervention humanitaire ou de développement), de centres de conflit et de systèmes de suivi et de rapports sur les conflits. Une grande partie de ce travail se fait avec les donateurs (notamment les institutions de financement du développement), les agences de mise en œuvre et les ONG internationales.

Dans le cadre de cette stratégie, nous nous sommes fixés pour objectif **d'augmenter de manière significative cet élément de notre travail**. Nous considérons qu'il est essentiel d'accroître l'impact positif des interventions sur la paix dans les contextes fragiles et touchés par des conflits, afin de contribuer à un monde plus pacifique dans lequel personne n'est laissé pour compte.

Plus précisément, nous allons :

- établir des **partenariats stratégiques avec des organisations internationales de développement et humanitaires** ouvertes à l'élaboration conjointe de programmes, au financement de consortiums et à la mise en œuvre conjointe par l'intermédiaire de nos équipes nationales et de nos réseaux locaux et nationaux de partenariat pour la consolidation de la paix ;
- développer des **centres d'intégration sensibles aux conflits** et nous efforcer **d'inclure des approches en faveur de la paix** dans les portefeuilles de programmes d'au moins deux grands organismes de développement ou institutions de financement du développement ;
- diriger des coalitions intersectorielles pour plaider en faveur d'une **action climatique sensible aux conflits**, notamment le financement du climat ;
- approfondir nos relations avec les **investisseurs du secteur privé** afin de fournir un accompagnement, des conseils et des formations sensibles aux conflits, là où nos valeurs sont alignées, et de mener à bien notre mission de consolidation de la paix ; et
- intégrer ces objectifs dans chacune de nos **stratégies nationales**, chaque équipe nationale fixant des objectifs pour de nouveaux partenariats sur des actions positives en faveur de la paix qui correspondent au mieux au contexte local.

Objectif 4 : Établir des liens pour plaider en faveur d'un changement à l'échelle mondiale

Nos partenariats et notre capacité à rassembler les parties prenantes dans tous les pays et tous les secteurs nous permettront **d'influencer positivement le changement à l'échelle mondiale**. Nous les utiliserons pour que **la voix des personnes touchées par les conflits** influence les décisions qui les concernent directement.

Nous cherchons à exercer une influence en nous fondant sur des **preuves, des données et l'apprentissage**. Grâce à cette stratégie, nous augmenterons la proportion de nos études qui visent explicitement à influencer les décideurs sur des thèmes à la fois spécifiques aux conflits et mondiaux.

Chaque conflit est différent, tout en ayant par ailleurs des points communs avec d'autres conflits. Partout, les artisans de la paix veulent **créer des liens avec les autres**, afin de partager leurs réflexions, tirer des enseignements et se soutenir mutuellement dans le cadre d'une cause commune. L'établissement de ces liens est un élément important de la valeur que nous pouvons apporter en tant qu'organisation internationale, et représente un thème central de nos études, publications et actions de plaidoyer.

Chacune de nos équipes de consolidation de la paix travaille sur les **thèmes et les questions** les plus importants pour s'attaquer aux causes profondes de la violence dans ce contexte. Notre travail d'influence au niveau mondial soutiendra cette démarche en fonction de chaque contexte.

Parallèlement, nos approches d'influence transversales se concentreront sur les thèmes pour lesquels nous estimons avoir le plus de chances de contribuer à un changement systémique mondial sur les questions de consolidation de la paix, à savoir :

- le changement climatique et la gestion des ressources naturelles ;
- le genre, y compris les questions LGBTQ+ et les masculinités ; et
- les économies de la paix, en travaillant avec le secteur privé pour faire avancer la paix.

Objectif 5 : Une organisation internationale, équitable, inclusive, durable et efficace

Cette stratégie fixe les principes suivants pour la structure organisationnelle, la gouvernance et le modèle d'entreprise d'International Alert :

- Nous sommes **internationaux**, et nous tirons le meilleur parti de notre expertise et de nos relations internationales diverses en faveur d'une cause commune.
- Nous plaçons **l'équité et l'inclusion** au cœur de notre travail. En tant qu'organisation, nous nous engageons à :
 - travailler selon des normes et des principes mondiaux équitables, convenus et compris entre nous ;
 - prendre des décisions dans un cadre clair et transparent, et au niveau concerné (individu, équipe, organisation) ;
 - inclure de manière significative la voix des populations les plus touchées dans notre processus décisionnel, à tous les niveaux ; et
 - mettre en œuvre des modèles de dotation en personnel plus inclusifs et équitables, notamment en ce qui concerne l'expertise thématique et fonctionnelle et les fonctions de leadership.
- Nous sommes **durables** :
 - envers nos partenaires et nos communautés – par le biais d'un engagement à long terme ;
 - envers les membre de notre personnel – en mettant l'accent sur le bien-être et la croissance ;
 - sur le plan financier – à l'horizon 2026, nous parviendrons à un modèle qui ne dépendra plus d'un financement de base important ; et
 - envers notre planète – en réduisant notre impact sur l'environnement et en étant transparents à propos de cet impact.
- Nous sommes **efficaces** et nous respectons des normes élevées en matière d'exécution des programmes, de partenariats, de protection, de conformité et de contrôles, ainsi que d'apprentissage. Nous investirons dans nos collaborateurs et dans la diversité de leurs talents et de leur expertise. Nous renforcerons nos systèmes qui soutiennent l'exécution et l'impact, nous gérons l'aspect financier et les risques, nous permettrons à nos collaborateurs et à nos partenariats de s'épanouir, et nous veillerons à respecter la réglementation et les meilleures pratiques des donateurs.



Une session de dialogue entre des membres de la communauté et de la police dans la province de Lumbini, dans le cadre de notre session de « Community Score Card », qui vise à améliorer la collaboration et la responsabilité mutuelle entre les communautés et la police au Népal. © Niresh Chapagain/International Alert

En vue de respecter ces principes généraux :

- Nous passerons à un **modèle de dotation en personnel réparti dans le monde entier**. Par défaut, nous recruterons au niveau du pays pour les postes à pourvoir au sein de nos équipes nationales, au niveau de la région des opérations pour les postes à pourvoir au sein de nos équipes régionales, et au niveau mondial pour les postes à pourvoir au sein de nos équipes internationales (là où International Alert opère), sauf si les exigences du poste nécessitent d'agir différemment. Nous introduirons progressivement cette approche au cours de la période couverte par la stratégie, à mesure que des postes seront à pourvoir. Nous améliorerons nos pratiques de recrutement afin de veiller à attirer de solides candidats des pays du Sud pour les postes à l'international. Nous investirons dans la cohésion des équipes à travers les zones géographiques, ainsi que dans les compétences en matière de management et de leadership, afin de tirer le meilleur parti des équipes réparties dans le monde entier.
- Nous développerons et mettrons en œuvre un **nouveau modèle pour nos rôles d'experts thématiques**, qui étaient jusqu'ici principalement basés dans les pays du Nord. Nous veillerons au bon équilibre entre les rôles de conseil thématique et la programmation thématique mondiale, aux options possibles pour des rôles thématiques davantage basés sur les pays et les régions, et au renforcement de l'expertise au sein de groupes de personnel plus larges, notamment par le biais de communautés de pratique ou de réseaux d'expertise.
- Nous investirons dans nos capacités de **collaboration et d'apprentissage**, ainsi que dans une culture organisationnelle qui les soutienne. Il s'agit notamment d'intensifier la programmation conjointe entre les équipes et les partenaires dans tous les contextes nationaux (en particulier, la programmation régionale portant sur les questions de conflit régional) et de renforcer nos pratiques en matière d'apprentissage, d'examen mutuel par les pairs, de conception conjointe des programmes et de communication interne. Nous mettrons en œuvre un programme d'échanges des membres du personnel entre les équipes d'International Alert. Outre les engagements mutuels nécessaires pour favoriser une culture de collaboration encore plus solide, nous élaborerons un modèle d'allocation des ressources qui démontrera clairement qu'une telle collaboration au sein d'International Alert et avec nos partenaires constitue un élément essentiel de notre travail.
- Nous allons revoir nos **processus de planification organisationnelle et d'allocation des ressources** afin qu'ils soient mieux adaptés à notre engagement stratégique auprès des communautés et des partenaires, et qu'ils soient résolument guidés par leurs besoins. Nous testerons des approches à cet égard lors de l'élaboration des plans de mise en œuvre nationaux de cette nouvelle stratégie au début de l'année 2024. En tirant les leçons de cette expérience, nous intégrerons une nouvelle approche dans notre planification organisationnelle annuelle et notre budget pour 2025.
- Nous continuerons à renforcer nos **systèmes internes, nos cadres de conformité et notre culture** afin de garantir le respect des normes les plus strictes pour les participants, les partenaires, les parties prenantes et les donateurs. Nous continuerons à soutenir la capacité des partenaires à accéder directement aux fonds des donateurs. Lorsque les partenaires souhaitent que nous servions de passerelle vers les fonds des donateurs, nous veillerons à ce qu'International Alert propose des systèmes et des cadres qui maximisent leur accès à un financement de qualité.
- Nous serons **transparents quant à notre impact sur l'environnement et nous le réduirons**, en mettant en œuvre les recommandations de notre éco-audit 2022. Nous intégrerons les questions environnementales dans nos approches de conception des programmes ; nous mettrons en œuvre des protocoles d'approbation des vols et maximiserons les alternatives telles que les visioconférences et le train (par exemple en Europe) ; nous intégrerons les rapports d'éco-audit dans notre rapport annuel d'ici 2025 ; nous améliorerons l'efficacité énergétique des bureaux et des achats de véhicules ; et, dans la mesure du possible, nous transférerons les comptes bancaires et toutes les réserves de l'organisation vers des institutions financières qui n'investissent pas dans les combustibles fossiles.

Collecte de fonds

Cette stratégie est lancée dans un contexte difficile pour les donateurs. Nous sommes conscients de la valeur de nos partenariats avec les donateurs, qui permettent à International Alert de construire la paix au cours d'une période difficile pour les conflits à l'échelle mondiale, en nous leur en sommes sincèrement reconnaissants.

Des études menées par l'Institute for Economics and Peace ont révélé que chaque dollar investi dans la consolidation de la paix entraîne une baisse de 16 dollars du coût des conflits.¹⁶ Nous continuerons à travailler avec les artisans de la paix dans le monde entier **pour plaider en faveur de l'investissement dans la consolidation de la paix**.

En tant qu'organisation axée sur une mission, notre priorité absolue portera toujours sur l'impact que nous pouvons avoir sur la consolidation de la paix. Nous chercherons au moins à maintenir nos niveaux de revenus actuels dans un contexte de financement difficile. Dans la mesure où de nombreux donateurs suppriment progressivement les financements de base ou flexibles et où nous nous concentrons sur les causes profondes à long terme, nous nous efforcerons d'obtenir en priorité un **financement de qualité qui soit aussi durable et flexible que possible**, et qui couvre l'intégralité des coûts de notre travail en matière de consolidation de la paix et de celui de nos partenaires de manière durable. Notre objectif est d'être **viables sans dépendre d'un financement de base important à l'horizon 2026**.

Nous prévoyons que les **partenariats institutionnels** (gouvernements et institutions multilatérales) continueront à fournir la plus grande partie de notre financement. Nous continuerons à renforcer nos relations avec les principaux donateurs institutionnels, en nous efforçant par ailleurs de façonner leurs approches politiques de manière à soutenir une paix durable, et à apprendre les uns des autres. Nous veillerons à mettre en place des systèmes internes solides pour gérer ces partenariats, notamment pour les contrats commerciaux, ainsi que les subventions traditionnelles des ONG internationales.

Nous continuerons à travailler avec des donateurs non institutionnels tels que les **trusts et les fondations**, en particulier pour financer des missions que les donateurs institutionnels sont moins susceptibles de soutenir, ou pour travailler dans des contextes où le financement institutionnel est rare.

Gestion des risques

Nous maintiendrons une approche solide et rigoureuse de la **gestion des risques opérationnels**, que nous réexaminerons régulièrement, dans le cadre de la mise en œuvre de cette stratégie. Nous veillerons à ce que les systèmes, les politiques, les capacités et la culture d'International Alert soient à la hauteur des défis que représentent le fait de travailler dans des environnements fragiles et complexes, la protection des personnes, le maintien de normes élevées en matière de conformité et de contrôle, la garantie de la cybersécurité et de la sécurité de l'information, et la préparation à une réponse rapide et solide aux risques lorsqu'ils se matérialisent.

À mesure que nous mettrons en œuvre les nouvelles approches prévues dans cette stratégie, notamment les changements apportés à nos partenariats et à nos modèles de dotation en personnel et d'entreprise, nous identifierons clairement les risques qui y sont liés et nous les atténuerons. Nous travaillerons ouvertement et en collaboration avec nos partenaires sur la gestion des risques, en nous soutenant mutuellement et en apprenant les uns des autres.

L'obtention d'un financement durable pour le travail que nous effectuons constitue un risque important à une époque où les budgets de nombreux donateurs sont réduits. Nous mettrons en œuvre une stratégie de collecte de fonds solide et réaliste pour soutenir les objectifs et les partenariats définis dans cette stratégie. Nous reconnaissons également que le secteur de la consolidation de la paix est relativement réduit, d'où l'importance fondamentale de la collaboration, et nous restons ouverts à des fusions si nous pouvons obtenir un plus grand impact par cette voie.

Un certain nombre de **risques externes et contextuels** peuvent affecter la mise en œuvre de cette stratégie dans un contexte mondial difficile. En coalition avec d'autres acteurs de la paix et par le biais de nos réseaux de plaidoyer, nous **plaiderons en faveur de la consolidation de la paix** dans un monde en proie aux tensions et replié sur lui-même, en mesurant et en démontrant l'impact obtenu ; et nous nous attacherons à protéger l'espace d'action de la société civile, à une époque où cet espace est menacé dans de nombreux contextes.

Postface

Cette stratégie intervient à la période la plus difficile pour la paix depuis de nombreuses années. Nous l'avons élaborée grâce à un engagement profond de nos partenaires et de l'ensemble de notre personnel, et nous avons convenu collectivement et de façon inclusive des priorités et des objectifs qui y sont énoncés. Dans le cadre de la mise en œuvre de cette stratégie, nous nous efforcerons de suivre les mêmes principes directeurs, en tant que partenaires pour la paix, en collaborant avec d'autres à la réalisation de la vision d'un monde sans violence.

Références

1. World stumbling into a new era of risk, concludes SIPRI report (Le monde entre dans une nouvelle ère de risques, conclut le rapport du SIPRI), SIPRI, 23 mai 2022, <https://www.sipri.org/media/press-release/2022/world-stumbling-new-era-risk-concludes-sipri-report>
2. New figures show conflict-related deaths at 28-year high, largely due to Ethiopia and Ukraine wars (De nouveaux chiffres révèlent que le nombre de décès liés aux conflits n'a jamais été aussi élevé depuis 28 ans, principalement en raison des guerres en Éthiopie et en Ukraine), Peace Research Institute Oslo (PRIO), 7 juin 2023, <https://www.prio.org/news/3058>
3. World military expenditure reaches new record high as European spending surges (Les dépenses militaires mondiales atteignent un nouveau niveau record avec la flambée des dépenses européennes), SIPRI, 24 avril 2023, <https://www.sipri.org/media/press-release/2023/world-military-expenditure-reaches-new-record-high-european-spending-surges>
4. OCDE, États de fragilité 2022, 2022, <https://www.oecd.org/dac/states-of-fragility-fa5a6770-en.htm>
5. International Rescue Committee, Emergency watchlist at a glance (Rapport annuel Emergency Watchlist), 2023, https://www.rescue.org/sites/default/files/2023-06/CS2301_Watchlist_at_a_Glance_Handout_Final.pdf
6. After 20 years, rising displacement shows no sign of slowing (20 ans plus tard, l'augmentation des déplacements ne montre aucun signe de ralentissement), Humanitarian Action, 30 novembre 2022, <https://humanitarianaction.info/article/after-20-years-rising-displacement-shows-no-sign-slowing>
7. Devastatingly pervasive: 1 in 3 women globally experience violence (Une omniprésence dévastatrice : une femme sur trois dans le monde est victime de violence), OMS, 9 mars 2021, <https://www.who.int/fr/news/item/09-03-2021-devastatingly-pervasive-1-in-3-women-globally-experience-violence>
8. UNODC, Killings of women and girls by their intimate partner or other family members (ONUDC, Meurtres de femmes et de jeunes filles par leur partenaire intime ou d'autres membres de la famille), 2021, https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/crime/UN_BriefFem_251121.pdf
9. Gendered impacts of armed conflict and implications for the application of IHL (Impacts liés au genre des conflits armés et implications pour l'application du DIH), Humanitarian Law and Policy, 30 juin 2022, <https://blogs.icrc.org/law-and-policy/2022/06/30/gendered-impacts-of-armed-conflict-and-implications-for-the-application-of-ihl/>
10. International Alert, Sortir du piège du genre : Les normes patriarcales remises en question au service de la paix, 2023, <https://www.international-alert.org/fr/publications/sortir-du-piege-du-genre-les-normes-patriarcales-remises-en-question-au-service-de-la-paix/>
11. Vision of Humanity, Ecological threat report (Rapport sur les menaces écologiques), 2022, <https://www.visionofhumanity.org/maps/ecological-threat-report/#/>
12. A.M. Obermeier & S.A. Rustad, Conflict trends: A global overview 1946-2022 (Tendances en matière de conflits : un vue d'ensemble mondiale 1946-2022), PRIO, 2023, <https://www.prio.org/publications/13513>
13. S. Einsiedel, Civil war trends and the changing nature of armed conflict (Tendances en matière de guerres civiles et évolution de la nature des conflits armés), UNU-CPR, 2017, https://collections.unu.edu/eserv/UNU:6156/Civil_war_trends_UPDATED.pdf
14. UN, Our common agenda policy brief 9: A new agenda for peace (Notre programme commun - Note d'orientation n° 9 - Un Nouvel Agenda pour la paix), 2023, <https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/our-common-agenda-policy-brief-new-agenda-for-peace-fr.pdf>
15. International Alert, Approche d'International Alert en matière de consolidation de la paix, 2023, <https://www.international-alert.org/fr/publications/approche-dinternational-alert-en-matiere-de-consolidation-de-la-paix/>
16. Successful peacebuilding: A summary of research findings (Consolidation de la paix réussie : une synthèse des résultats de l'étude), Vision of Humanity, <https://www.visionofhumanity.org/successful-peacebuilding-summary-research-findings/>

Remerciements

Nous sommes très reconnaissants envers tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de cette stratégie, en particulier nos nombreux partenaires, les membres de notre conseil d'administration et l'ensemble du personnel d'International Alert. Une liste complète des partenaires d'International Alert est disponible dans notre rapport annuel.

Nous tenons par ailleurs à remercier l'initiative « Social Impact Advisory » (Conseils sur l'impact social) de la London School of Economics, qui a fourni une analyse des tendances en matière de conflits mondiaux et régionaux lors de l'élaboration de cette stratégie.

International Alert

Offley Works, 1 Pickle Mews, Londres, SW9 0FJ, Royaume-Uni
+44 (0)20 7627 6800
info@international-alert.org
www.international-alert.org

Organisme de bienfaisance immatriculé sous le n° 327553



Publié en novembre 2023

© International Alert 2023. Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système d'archivage ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, qu'il s'agisse d'un format électronique, mécanique, d'une photocopie, d'un enregistrement ou autre, sans attribution complète.

Mise en page : www.NickPurserDesign.com

Photos de couverture : © Marwan Karroum/International Alert ; © Aziza Tukhtabaeva/International Alert ; © Jailoobek Jakshylykov ; © Imaobong Edukere/International Alert Nigeria ; © Ousmane Makaveli/International Alert ; © Niresh Chapagain/International Alert