



## Quel type de leadership faut-il pour pérenniser la paix ?

January 18, 2019 • by [Youssef Mahmoud](#)

Les aspirations à la paix ont tendance à être décrites négativement, comme l'absence de conflit. Dans beaucoup de sociétés, la paix est vécue comme un ordre qui suit la fin de la guerre, souvent appelé paix négative. Vue sous ce prisme, la paix est rarement étudiée indépendamment ou mesurée directement sans la longue ombre de son compagnon omniprésent, le conflit. Cela laisse également peu de place à la paix en tant que métapolitique nationale – comme au Costa Rica avec sa vision nationale de la paix, ou en Éthiopie avec son nouveau ministère de la Paix.

Il est important de reconnaître que la paix négative et les méthodes de résolution de conflit qui y sont associées sont essentielles lorsque la violence menace la vie de centaines de milliers de personnes. Bien que la paix négative soit réversible, elle peut perdurer, souvent avec l'aide d'une tierce partie externe telle qu'une opération de maintien de la paix. Cependant, si le résultat souhaité est une paix positive durable, autonome, il est nécessaire de parvenir à une compréhension plus nuancée, qui exploite le potentiel humain de paix, plutôt que le potentiel surestimé de guerre qui continue à éclairer la manière dont nous concevons la paix et la sécurité.

### **Recadrer le « maintien de la paix »**

Les résolutions jumelées d'avril 2016 du Conseil de sécurité des Nations unies et de l'Assemblée générale sur la pérennisation de la paix incarnent cette dernière interprétation, à savoir que la consolidation de la paix et la pérennisation de la paix ne sont pertinents que dans des contextes où le

conflit est manifeste ou proche. Les résolutions reposent sur la conviction prédominante selon laquelle si vous comprenez la pathologie de la guerre, de la destruction et de l'injustice, et analysez et corrigez les causes profondes des conflits, la paix s'ensuivra. Ceci malgré des preuves empiriques indiquant le contraire. Pour les chercheurs qui étudient la paix et pour les praticiens qui croient que la paix doit être le point de départ et le but ultime, la pérennisation de la paix est un processus permanent et non une intervention ponctuelle. Cela concerne également toutes les sociétés.

La paix négative et la paix durable, comme indiqué ci-dessus, ne sont pas contradictoires. Il est important d'utiliser diverses stratégies de consolidation et de maintien de la paix pour prévenir les conflits. Seules, toutefois, ces stratégies ne permettent d'atteindre «que la moitié de la paix», c'est-à-dire qu'elles garantissent uniquement l'absence de violence destructrice. La prévention des conflits, en particulier si elle est dictée par des interventions descendantes menées par les États, devrait être complétée par la tâche tout aussi importante consistant à identifier et à renforcer les conditions permettant aux personnes de satisfaire leurs besoins fondamentaux, de gérer les conflits de façon non-violente, de nouer des relations harmonieuses, et de poursuivre leurs aspirations légitimes quotidiennes sans contrainte, mais avec justice et en sécurité.

La pérennisation de la paix devrait donc être motivée par l'humilité d'apprendre de ce qui fonctionne encore dans les sociétés en difficulté et de respecter le fait que, si brisées que ces sociétés puissent paraître, elles ont des capacités et pas seulement des besoins. L'analogie souvent utilisée est que la paix est comme un arbre, elle pousse de bas en haut. Toutefois, pour que cette approche de consolidation de la paix ascendante soit efficace, elle doit exploiter et renforcer les capacités de résilience au niveau intermédiaire – autorités locales, organisations de la société civile, conseils des entreprises locaux et secteur privé.

### **Les implications pour le leadership**

Le leadership est un facteur déterminant pour l'établissement des fondements d'une paix durable. On a beaucoup écrit sur les dirigeants, sur la paix et, plus récemment, sur les leaders qui œuvrent pour la paix, mais peu sur le leadership pour pérenniser la paix. Un principe fondamental du leadership pour la pérennisation de la paix est qu'il englobe des qualités et des attributs autres que ceux que nous associons habituellement à des dirigeants individuels.

Dans le cadre de cet article, le leadership pour pérenniser la paix est défini comme suit : les processus qui créent et entretiennent un environnement qui responsabilise les personnes, qui libère leur énergie positive et leur potentiel, leur permettant de résoudre les conflits de manière non violente et de participer à tracer collectivement un chemin vers la paix positive. Dans les situations où le contexte et les personnes sont des facteurs déterminants pour la pérennisation de la paix, le leadership de la paix implique de faciliter la création de mécanismes participatifs et inclusifs permettant aux populations locales d'articuler leurs priorités et leurs besoins immédiats et de participer activement à la conception et à l'évaluation des réponses à ces besoins.

Cela implique également de repenser la manière dont nous analysons les contextes de paix et de conflit. Cela signifie que nous n'évaluons pas seulement les facteurs qui alimentent et entretiennent la violence, mais également que nous faisons une cartographie des capacités qui permettent de maintenir et d'entretenir la paix, ainsi que les liens qui unissent les pays malgré les vulnérabilités internes et les pressions externes. Étant donné que les groupes sociaux marginalisés, y compris les

femmes et les jeunes, vivent la paix et les conflits différemment, des mesures spécifiques doivent être prises pour que leurs perspectives et rôles de leadership uniques soient pris en compte dans cet exercice analytique.

Un atout essentiel du leadership pour pérenniser la paix est la capacité de comprendre et d'exploiter les polarités. Une polarité n'est pas un problème qui offre une solution juste ou meilleure, mais plutôt un dilemme persistant, difficile à résoudre et contenant des idées apparemment opposées. Nous les considérons généralement comme des dichotomies, telles que court terme ou long terme, changement ou stabilité, paix ou conflit et paix négative ou positive. Cette tendance à voir les choses en opposition les unes aux autres gêne tout effort visant à édifier une société pacifique, en particulier dans des contextes complexes où les défis à la paix ne peuvent être facilement décrits en noir ou en blanc.

Cette habitude de penser a des conséquences. Lorsque, par exemple, la relation entre conflit et paix est comprise de manière binaire, les sociétés ou communautés stables d'un même pays sont exclues de l'étude de la paix, alors qu'elles constituent en fait les études de cas les plus susceptibles de révéler les facteurs associés à la paix. Ceci est illustré par les cas du Ghana et du Sénégal, considérés comme des oasis de paix dans la région troublée de l'Afrique de l'Ouest.

Un autre attribut du leadership pour la pérennisation de la paix est la capacité de dissiper les puissantes hypothèses qui sous-tendent la théorie et la pratique de la consolidation de la paix contemporaine et de comprendre pourquoi les efforts en quête d'une paix durable échouent. Cela est d'autant plus important dans un contexte de stress et de populisme en pleine croissance, de contestation des normes internationales que nous tenons pour acquises et de puissances émergentes qui créent de nouveaux récits et paradigmes qui tentent de décliner un nouvel ordre mondial et fournir une autre façon de construire la paix.

Dernier point, mais non le moindre, le leadership pour pérenniser la paix signifie que les équipes de direction doivent être prêtes à assumer la responsabilité de ne pas faire de tort. Les principes de l'absence de préjudice font partie de la pratique de longue date au sein de la communauté humanitaire internationale, bien avant de devenir une norme pour les autres intervenants internationaux. Ces principes incluent la compréhension que les efforts déployés par des personnes extérieures pour obtenir des résultats spécifiques à court terme susceptibles de calmer les ravages d'un conflit violent ou de produire un minimum de stabilité et de sécurité peuvent ne pas aboutir à une paix durable. Ils peuvent au contraire susciter des attentes, créer une dépendance et saper l'auto-organisation, entre autres préjudices.

## **Conclusion**

À un moment où l'efficacité des efforts de consolidation et de maintien de la paix des Nations unies est remise en question et sous surveillance, une attention dérisoire semble avoir été accordée au leadership pour la paix, que ce soit dans les programmes de réformes ou dans la formation des dirigeants de mission, au-delà de l'exposé générique de ce que constitue un bon leader. L'étude de Fabrizio Hochschild sur le leadership dans le contexte des Nations unies constitue une exception rafraîchissante. On espère que les observations ci-dessus serviront de catalyseur pour une réflexion plus approfondie sur la meilleure façon de libérer le potentiel de leadership des Nations unies pour le maintien de la paix, tant au siège que sur le terrain.

*Youssef Mahmoud est Conseiller principal à l'International Peace Institute.*