Collaborative Conflict Management

Basic knowledge

Modules associés

- Application des réglementations forestières
- Approches et outils participatifs

L'objectif du module sur la Gestion participative des conflits est d'aider les gestionnaires de conflits, les forestiers et les autres parties prenantes à gérer les conflits forestiers par des approches participatives. Il explique comment concilier les politiques forestières contradictoires, régler les différends et instaurer des relations positives entre les parties prenantes du secteur forestier pour une planification harmonieuse et une mise en œuvre réussie de la GDF.

Le module fournit aussi des liens vers des outils et études de cas clés sur la gestion efficace des conflits.

L'objectif du module sur la Gestion participative des conflits est d'aider les gestionnaires de conflits, les forestiers et les autres parties prenantes à gérer les conflits forestiers par des approches participatives. Il explique comment concilier les politiques forestières contradictoires, régler les différends et instaurer des relations positives entre les parties prenantes du secteur forestier pour une planification harmonieuse et une mise en œuvre réussie de la GDF.

Le module fournit aussi des liens vers des outils et études de cas clés sur la gestion efficace des conflits.

Les conflits sont un important obstacle aux efforts faits pour gérer durablement les forêts et obtenir des résultats positifs dans le secteur forestier. Les conflits forestiers peuvent résulter en une perte de revenu, d'emploi, de recettes publiques et de services environnementaux et ils peuvent entraîner la violence.

Étant donné la rareté croissante des ressources en terre et la valeur grandissante des forêts, les conflits qui ont pour cadre la forêt risquent de se poursuivre.

Les objectifs de la GDF peuvent se réaliser si les parties prenantes travaillent de concert pour évaluer et défendre les nombreux intérêts forestiers, instaurer la confiance et la coopération, et chercher des solutions qui assurent des avantages réciproques - un processus appelé gestion participative des conflits (GPC). Il peut imposer la participation de spécialistes capables de faciliter le dialogue, d'encourager la participation, de niveler les différences et de faciliter les solutions participatives.

Le présent module fournit des informations utiles qui pourront aider les spécialistes de la gestion des conflits, les forestiers et d'autres parties prenantes à gérer les conflits forestiers grâce à des approches participatives. Il offre une feuille de route pratique pour ceux qui souhaitent régler les conflits liés à la mise en œuvre de la GDF par le biais de la GPC. Il explique comment transcender les politiques forestières controverses, régler les différends et instaurer des relations favorables entre les parties prenantes forestières pour une planification harmonieuse et la mise en œuvre réussie de la GDF.

En quoi consistent les conflits forestiers?

Les conflits ou différends ont lieu lorsque les gens sentent que leurs objectifs, besoins, intérêts ou valeurs sont menacés. Cela peut être le résultat d'un désaccord, mais les conflits et les différends transcendent les simples différences d'opinion. En matière forestière, ils sont l'expression de valeurs et priorités différentes (et souvent enracinées) concernant l'utilisation des ressources forestières.

Les conflits existent partout. Ils ne sont pas toujours négatifs car ils servent parfois à déterminer un changement positif. Un conflit peut donc être positif, négatif ou neutre. La manière dont les conflits se développent dépend de la manière dont ils sont gérés. Beaucoup peut être

entrepris pour éviter que les conflits dégénèrent en violence ou destruction en analysant leurs causes profondes dès le début, que ce soit au niveau local, national ou international.

La gestion des forêts est une source inhérente de conflit parce qu'elle a de multiples objectifs et, de ce fait, de nombreuses parties prenantes – comme les utilisateurs forestiers locaux, les institutions gouvernementales au sein et à l'extérieur du secteur forestier, la société civile et le secteur privé – montrent souvent des intérêts concurrentiels. En outre, la gestion des forêts pourrait être fragmentée et sujette à des cadres juridiques confus, chevauchants, concurrentiels ou contradictoires.

Les conflits d'une intensité relativement faible pourraient n'entraine pas automatiquement la violence, mais peuvent alimenter la violence « structurelle » qui représente un frein au développement, ainsi que des maladies, la famine et la migration forcée. Dans de nombreuses parties du monde, les forêts jouent des rôles importants dans les moyens d'existence, les identités et la sécurité, et les conflits liés à leur contrôle, gestion et exploitation doivent être résolus rapidement. L'intensification des conflits augmente la vulnérabilité des utilisateurs forestiers désavantagés et aboutissent souvent à des souffrances humaines, au déclin économique et à la dégradation de l'environnement.

Les conflits qui ont pour cadre la forêt ne sont pas un phénomène nouveau. Dans de nombreux pays, les populations forestières ont été dépossédées de leurs terres et de leurs biens forestiers par des intervenants extérieurs comme les bûcherons, les éleveurs, les occupants et les chasseurs. Autrefois, les communautés forestières ont été entravées dans leurs efforts de défense de leurs terres et forêts par le manque de reconnaissance juridique, par un déséquilibre de pouvoir, et par des forces extérieures qui ont rapidement pris l'ascendant. Toutefois, celles qui ont des liens traditionnels avec les forêts sont reconnues de façon croissante dans les lois statutaires – et autonomisées par elles, - augmentant les possibilités d'approches participatives de la gestion des conflits qui assurent des résultats équitables.

En quoi consiste la gestion participative des conflits?
La gestion participative des conflits (GPC) peut contribuer à prévenir et gérer les conflits forestiers. Elle comprend une large gamme d'approches informelles dont : le travail concerté de parties prenantes pour atteindre un accord sur des sujets à controverses ; et la facilitation de l'apprentissage social entre les individus, les groupes et les organisations dans le but de résoudre des conflits qui ont pour cadre la forêt.

Le processus de la GPC se déroule suivant trois stades principaux :

1. le stade de la pré-délibération qui comprend une analyse du conflit et l'élaboration d'une stratégie de GPC;
2. le stade de la délibération, comprenant la recherche d'un accord; et
3. l'approbation et la mise en œuvre de l'accord.

La GPC permet aux gestionnaire forestiers de:

- promouvoir la participation de groupes de parties prenantes divers ou en compétition à l'identification d'un accord auquel toutes les parties prenantes adhèrent ;
- aider les parties prenantes à adopter des comportements orientés vers la coopération plutôt que la poursuite d'intérêts individuels ;
- établir de nouvelles formes de communication et de prise de décisions sur des questions importantes, et souligner l'importance de l'équité et de la responsabilité dans les communications des parties prenantes;
- instituer des partenariats et renforcer les réseaux de parties prenantes;
- créer un espace où les parties prenantes peuvent communiquer dans le but de promouvoir des accords futurs permettant de prendre des mesures concrètes;
- prendre des décisions qui reposent sur une forte base de soutien.

Gestion participative des conflits contribue aux ODD:

Les conflits sont un important obstacle aux efforts faits pour gérer durablement les forêts et obtenir des résultats positifs dans le secteur forestier. Les conflits forestiers peuvent résulter en une perte de revenu, d'emploi, de recettes publiques et de services environnementaux et ils peuvent entraîner la violence.

Étant donné la rareté croissante des ressources en terre et la valeur grandissante des forêts, les conflits qui ont pour cadre la forêt risquent de se poursuivre.

Les objectifs de la GDF peuvent se réaliser si les parties prenantes travaillent de concert pour évaluer et défendre les nombreux intérêts forestiers, instaurer la confiance et la coopération, et chercher des solutions qui assurent des avantages réciproques - un processus appelé gestion participative des conflits (GPC). Il peut imposer la participation de spécialistes capables de faciliter le dialogue, d'encourager la participation, de niveler les différences et de faciliter les solutions participatives.

Le présent module fournit des informations utiles qui pourront aider les spécialistes de la gestion des conflits, les forestiers et d'autres parties prenantes à gérer les conflits forestiers grâce à des approches participatives. Il offre une feuille de route pratique pour ceux qui

souhaitent régler les conflits liés à la mise en œuvre de la GDF par le biais de la GPC. Il explique comment transcender les politiques forestières controverses, régler les différends et instaurer des relations favorables entre les parties prenantes forestières pour une planification harmonieuse et la mise en œuvre réussie de la GDF.

En quoi consistent les conflits forestiers?

Les conflits ou différends ont lieu lorsque les gens sentent que leurs objectifs, besoins, intérêts ou valeurs sont menacés. Cela peut être le résultat d'un désaccord, mais les conflits et les différends transcendent les simples différences d'opinion. En matière forestière, ils sont l'expression de valeurs et priorités différentes (et souvent enracinées) concernant l'utilisation des ressources forestières.

Les conflits existent partout. Ils ne sont pas toujours négatifs car ils servent parfois à déterminer un changement positif. Un conflit peut donc être positif, négatif ou neutre. La manière dont les conflits se développent dépend de la manière dont ils sont gérés. Beaucoup peut être entrepris pour éviter que les conflits dégénèrent en violence ou destruction en analysant leurs causes profondes dès le début, que ce soit au niveau local, national ou international.

La gestion des forêts est une source inhérente de conflit parce qu'elle a de multiples objectifs et, de ce fait, de nombreuses parties prenantes – comme les utilisateurs forestiers locaux, les institutions gouvernementales au sein et à l'extérieur du secteur forestier, la société civile et le secteur privé – montrent souvent des intérêts concurrentiels. En outre, la gestion des forêts pourrait être fragmentée et sujette à des cadres juridiques confus, chevauchants, concurrentiels ou contradictoires.

Les conflits d'une intensité relativement faible pourraient n'entraine pas automatiquement la violence, mais peuvent alimenter la violence « structurelle » qui représente un frein au développement, ainsi que des maladies, la famine et la migration forcée. Dans de nombreuses parties du monde, les forêts jouent des rôles importants dans les moyens d'existence, les identités et la sécurité, et les conflits liés à leur contrôle, gestion et exploitation doivent être résolus rapidement. L'intensification des conflits augmente la vulnérabilité des utilisateurs forestiers désavantagés et aboutissent souvent à des souffrances humaines, au déclin économique et à la dégradation de l'environnement.

Les conflits qui ont pour cadre la forêt ne sont pas un phénomène nouveau. Dans de nombreux pays, les populations forestières ont été dépossédées de leurs terres et de leurs biens forestiers par des intervenants extérieurs comme les bûcherons, les éleveurs, les occupants et les chasseurs. Autrefois, les communautés forestières ont été entravées dans leurs efforts de défense de leurs terres et forêts par le manque de reconnaissance juridique, par un déséquilibre de pouvoir, et par des forces extérieures qui ont rapidement pris l'ascendant. Toutefois, celles qui ont des liens traditionnels avec les forêts sont reconnues de façon croissante dans les lois statutaires – et autonomisées par elles, - augmentant les possibilités d'approches participatives de la gestion des conflits qui assurent des résultats équitables.

En quoi consiste la gestion participative des conflits?

La gestion participative des conflits (GPC) peut contribuer à prévenir et gérer les conflits forestiers. Elle comprend une large gamme d'approches informelles dont : le travail concerté de parties prenantes pour atteindre un accord sur des sujets à controverses ; et la facilitation de l'apprentissage social entre les individus, les groupes et les organisations dans le but de résoudre des conflits qui ont pour cadre la forêt.

Le processus de la GPC se déroule suivant trois stades principaux :

1. le stade de la pré-délibération qui comprend une analyse du conflit et l'élaboration d'une stratégie de GPC;
2. le stade de la délibération, comprenant la recherche d'un accord; et
3. l'approbation et la mise en œuvre de l'accord.

La GPC permet aux gestionnaire forestiers de:

- promouvoir la participation de groupes de parties prenantes divers ou en compétition à l'identification d'un accord auquel toutes les parties prenantes adhèrent ;
- aider les parties prenantes à adopter des comportements orientés vers la coopération plutôt que la poursuite d'intérêts individuels ;
- établir de nouvelles formes de communication et de prise de décisions sur des questions importantes, et souligner l'importance de l'équité et de la responsabilité dans les communications des parties prenantes;
- instituer des partenariats et renforcer les réseaux de parties prenantes;
- créer un espace où les parties prenantes peuvent communiquer dans le but de promouvoir des accords futurs permettant de prendre des mesures concrètes;
- prendre des décisions qui reposent sur une forte base de soutien.

Gestion participative des conflits contribue aux ODD:

Modules associés

- Application des réglementations forestières
- Approches et outils participatifs

In more depth

Stades de la gestion participative des conflits

Il n’existe pas de cadre unique pour traiter tous les conflits forestiers et le processus décrit ici ne propose pas une solution convenant à tous. Il faudrait plutôt le considérer comme une liste de contrôle à prendre en compte lors de l’élaboration d’un processus de GPC.

Un processus de GPC typique comprend trois stades bien définis, divisés chacun en un certain nombre d’étapes. Mais le processus n’est pas aussi direct que la carte pourrait le laisser croire et se déroule normalement suivant ses propres critères. Les problèmes se révèlent, les personnalités s’affirment et des événements inattendus ont lieu. La carte vise à rappeler aux praticiens de la GPC les actions importantes à considérer. Enfin, la nature et la complexité du conflit détermineront in fine la voie que le processus devrait suivre.

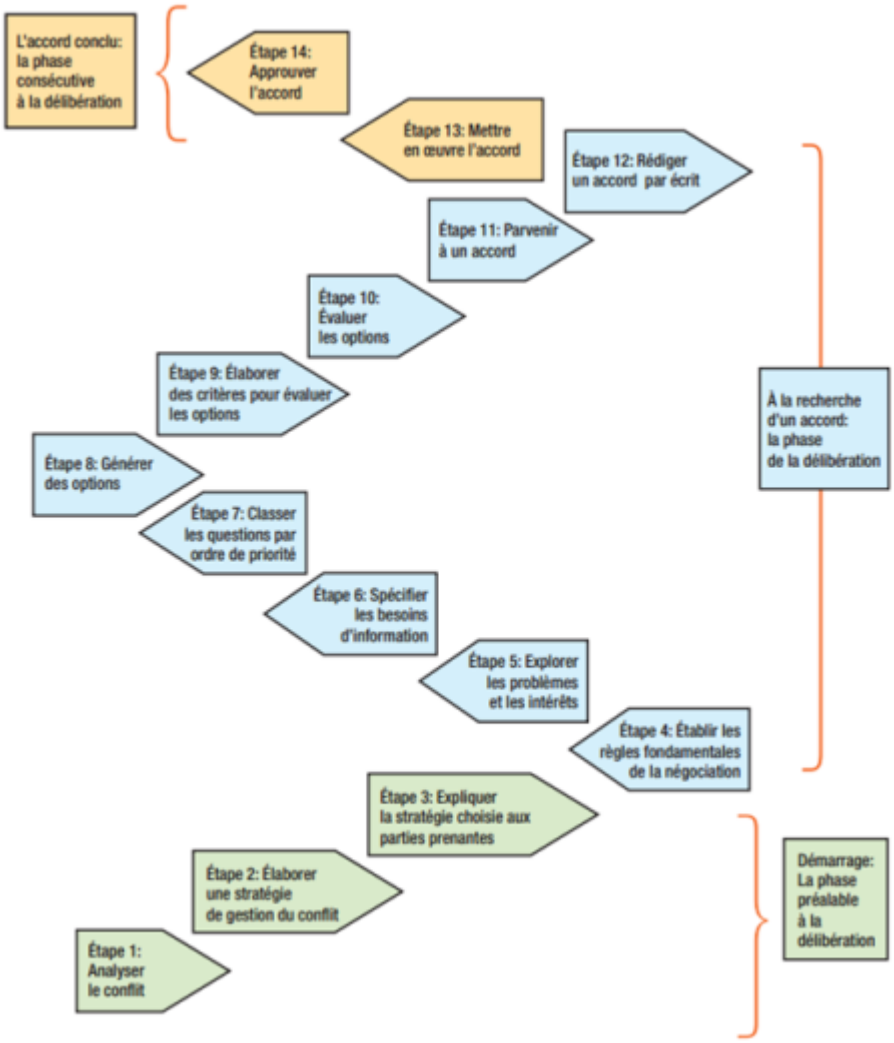
Carte: Le processus de la gestion participative des conflits

Stades de la gestion participative des conflits

Il n’existe pas de cadre unique pour traiter tous les conflits forestiers et le processus décrit ici ne propose pas une solution convenant à tous. Il faudrait plutôt le considérer comme une liste de contrôle à prendre en compte lors de l’élaboration d’un processus de GPC.

Un processus de GPC typique comprend trois stades bien définis, divisés chacun en un certain nombre d’étapes. Mais le processus n’est pas aussi direct que la carte pourrait le laisser croire et se déroule normalement suivant ses propres critères. Les problèmes se révèlent, les personnalités s’affirment et des événements inattendus ont lieu. La carte vise à rappeler aux praticiens de la GPC les actions importantes à considérer. Enfin, la nature et la complexité du conflit détermineront in fine la voie que le processus devrait suivre.

Carte: Le processus de la gestion participative des conflits



Bien que la plupart des groupes de parties prenantes aient leur propre façon d'affronter les problèmes ou de prendre des décisions, ils peuvent bénéficier de l'expérience d'un expert qui connaît bien la situation. C'est pourquoi de nombreux processus de GPC sont guidés par des facilitateurs ou des médiateurs. Les termes « facilitateur » et « médiateur » sont souvent interchangeables, mais « facilitateur » est un terme plus général qui peut s'appliquer à quiconque anime des processus de groupe, alors que « médiateur » indique une personne qui se spécialise dans la gestion des conflits.

À la différence des arbitres ou des juges, les médiateurs ne sont pas autorisés à définir ou mettre en application un accord, mais ils peuvent aider les parties à l'atteindre par eux-mêmes en proposant des options et en facilitant les négociations. Les médiateurs peuvent analyser les problèmes et les relations entre les différentes parties en conflit pour définir comment le processus de la GPC devrait être structuré. Le besoin de compétence procédurale dépend de la complexité du conflit ; il comprend le jugement, les aptitudes pratiques et une connaissance

spécialisée de la résolution de problèmes et de la prise de décisions.

Le facilitateur peut : contribuer à organiser les efforts du groupe ; offrir des avis sur la manière de procéder ; créer une ambiance d'équité et de respect ; assurer la participation de chacun ; et orienter le groupe vers un accord réussi.

Les 14 étapes d'un processus de GPC idéal sont décrites ci-dessous.

Stade 1: Comment démarrer – la phase de pré-délibération
Une partie prenante ou un intervenant extérieur de confiance présente l'hypothèse d'une collaboration et lance un processus. Ensuite, le stade de pré-délibération ou de planification devrait être mis en œuvre avec les parties prenantes qui souhaitent participer au processus dès le début (ci-après appelées « parties »).

Étape 1 – analyser le conflit. La première étape dans la gestion d'un conflit est d'obtenir une compréhension préliminaire de la nature du problème: Qui est impliqué? De quoi les parties sont-elles préoccupées ? Combien les parties sont-elles intéressées à régler leurs différends ?

Une analyse formelle commence par la collecte d'informations détaillées sur le différend. Elles peuvent être collectées à partir de trois sources : observation directe, sources secondaires (comme études précédentes) et interviews personnelles. Souvent les gens estiment que, s'ils comprennent le problème, ils seront ensuite capables de lui trouver une solution raisonnable, mais les conflits comprennent un mélange souvent complexe de personnes, procédures et questions de fond. Si une partie se méfie d'une autre et juge que le processus proposé est injuste, il sera difficile d'atteindre un accord de fond, aussi raisonnable que soit la solution proposée.

Une analyse du conflit conduite correctement établit la base d'une stratégie de la GPC réussie. L'analyse devrait être mise à jour tout au long du processus, à mesure que de nouvelles informations arrivent et que les attitudes et relations changent.

Il convient de souligner que l'équipe de GPC ainsi que les parties prenantes concernées doivent comprendre des femmes. L'équilibre entre les sexes doit être un des postulats du processus de GPC. Les conflits pourraient concerner des femmes, des hommes et leur relation avec la forêt et ses ressources ; il est donc indispensable que les deux parties puissent s'exprimer.

Voir les Outils pour plus d'informations.

Étape 2 – élaborer une stratégie de GPC. L'analyse du conflit indiquera clairement si un processus de GPC particulier est un moyen adapté de traiter le conflit. Si les parties sont intéressées à résoudre le problème et qu'une négociation est possible, un personne neutre chargée de gérer le processus («gestionnaire de processus») devra être chargé de compléter les deux étapes restantes de la phase de préparation : élaborer une stratégie et en informer les parties.

Chaque conflit forestier est unique en son genre et aucun modèle de processus simple ne convient à tous les problèmes. Les stratégies de GPC doivent donc être adaptées aux caractéristiques particulières du problème et des parties concernées.

Étape 3 – informer les parties prenantes de la stratégie. L'analyse du conflit démontrera si les parties ont collaboré dans le passé et la mesure du succès de leurs efforts. Les parties devront comprendre la stratégie proposée. Moins les parties seront au courant du processus de négociation, plus il sera important d'expliquer en détail en quoi il consiste.

Stade 2: Rechercher un accord – le stade de la délibération
Une fois que les parties ont été informées, que la première réunion a été convoquée et que les protocoles ont été ratifiés, les participants peuvent commencer à délibérer sur les questions de fond.

Étape 4 – établir les règles de base pour la négociation. Les parties devraient adopter les règles de base et les protocoles établis pendant la phase de planification. Les règles de base ne sont efficaces que si toutes les parties acceptent d'y adhérer. Elles peuvent être multipliées ou modifiées, le cas échéant, mais toutes les parties doivent approuver tout changement avant de l'adopter.

Étape 5 – explorer les problèmes et les intérêts. Les parties échangent leurs points de vue : elles décrivent leurs perceptions du problème, identifient et examinent les questions, expliquent leurs préoccupations et présentent leurs hypothèses. Cette étape pourrait être de longue

durée mais elle est importante car elle permet à chaque participant de décrire sa version de l'histoire directement aux autres. L'objectif devrait être l'identification et le partage des intérêts – les raisons, besoins, préoccupations et motivations qui sous-tendent des positions particulières – plutôt que de faire valoir une position.

Étape 6 – spécifier les besoins d'information.

- obtiennent davantage d'information sur les questions et intérêts en jeu ;
- identifient les informations techniques de base pertinentes pour ces problèmes;
- identifient les informations déjà disponibles et les données supplémentaires qui seront nécessaires ;
- conviennent des méthodes aptes à donner des réponses aux questions techniques ou, si aucun consensus n'est atteint sur les questions techniques, s'accordent sur des activités ou processus comme les visites de terrain, la collecte de données et les rapports, les séances d'orientation et les interviews pour obtenir plus d'informations.

Étape 7 – prioriser les questions. Les parties s'accordent pour attribuer à chacune des questions un ordre de priorité: haute, moyenne, faible ou indécise. Les questions susceptibles d'être plus faciles à traiter devraient être placées au sommet de la liste. Il est important de s'accorder sur un point d'entrée pour les pourparlers car il pourrait avoir un impact sur l'ensemble du processus de négociation. Le point d'entrée devrait être une question qui intéresse toutes les parties mais ne devrait pas être trop compliquée afin qu'elle n'exige pas trop de temps pour être résolue.

Étape 8 – promouvoir des options. Les parties sont encouragées à présenter en collaboration de multiples options pour résoudre chaque problème car la recherche d'une bonne solution exige d'amples discussions et la capacité à sortir des sentiers battus. Les options multiples sont aussi conseillées parce que souvent la partie X suggère une option que la partie Y rejette. L'objectif à ce stade est de produire la gamme la plus large possible de solutions de substitution.

Étape 9 – élaborer des critères pour l'évaluation des options. Dans cette étape, les parties élaborent de concert des critères pour évaluer le mérite des diverses options. L'emploi de critères objectifs facilitera la décision quant aux options pouvant satisfaire au mieux toutes les parties, et assurera aussi l'existence de normes justes et indépendantes pour la prise de décisions.

Étape 10 – évaluer les options. Les parties appliquent les critères élaborés lors de l'étape 9 pour déterminer quelles options satisfont adéquatement leurs intérêts clés.

Toutes les parties devraient être encouragées à examiner de près « leurs meilleures alternatives à un accord négocié » ; autrement dit, chaque partie doit déterminer si elle a ou non intérêt à adopter l'accord proposé. Les meilleures alternatives sont des facteurs influents pour déterminer le résultat d'une négociation car les parties sont souvent incitées à trouver un terrain d'entente si elles savent ce qu'il adviendra en l'absence d'un accord. L'alternative « aucun accord » est importante car elle fournit une base à partir de laquelle toutes les parties peuvent évaluer les mérites des différentes options.

Étape 11 – parvenir à un accord. Il existe plusieurs façons de parvenir à un accord:

- *Normes et critères* – par exemple, identifier les normes de base qui conviendraient à toutes les parties. Elles devraient être formulées à nouveau en tant que critères sur lesquels baser les décisions futures
- *Le statu quo* – examiner les aspects de la relation entre les parties qui sont positifs à l'heure actuelle et les inclure dans l'accord. Chercher des normes et critères justes et acceptables mutuellement pour encadrer l'accord.
- *Accords sur les principes* – commencer par des principes généraux que toutes les parties peuvent approuver, et expliquer ensuite comment ces principes peuvent être appliqués pour mener à un accord.
- *L'approche par subdivision* – subdiviser le problème général en plusieurs sous-problèmes et réunir les différentes solutions en un accord général.
- *Liens et emplois* – pour résoudre un problème, le rattacher à un autre. Si la communauté locale veut une compensation et des emplois, une société pourrait en offrir une série dans le cadre d'un programme de compensation.
- *Solutions procédurales à des problèmes de fond* – au lieu d'une seule solution, il pourrait être nécessaire d'élaborer un processus pour s'attaquer au problème progressivement.
- *Création d'une vision* - cela veut dire que les parties imaginent l'avenir et regardent en arrière à partir de cette vision
- *Accord modèle* –les succès obtenus dans le passé dans d'autres domaines servent à créer ou réviser un accord adapté pour le cas courant.
- *Document à un seul texte* - le médiateur écoute toutes les options possibles et prépare une ébauche. L'une après l'autre, les parties ajoutent des éléments ou changent le texte en fonction de leurs intérêts jusqu'à ce que le document convienne à toutes les parties.

Étape 12 – rédiger un accord écrit. En règle générale, à un particulier ou à un groupe de négociateurs est assignée la tâche de rédiger un accord préliminaire. Si l'accord contient des informations spécialisées, comme un langage juridique ou scientifique complexe, la tâche de la rédaction préliminaire pourrait être confiée à un sous-groupe de négociateurs qui connaissent bien la matière. Toutes les parties devraient examiner le document pour vérifier s'il traduit l'accord verbal qu'elles ont déjà atteint.

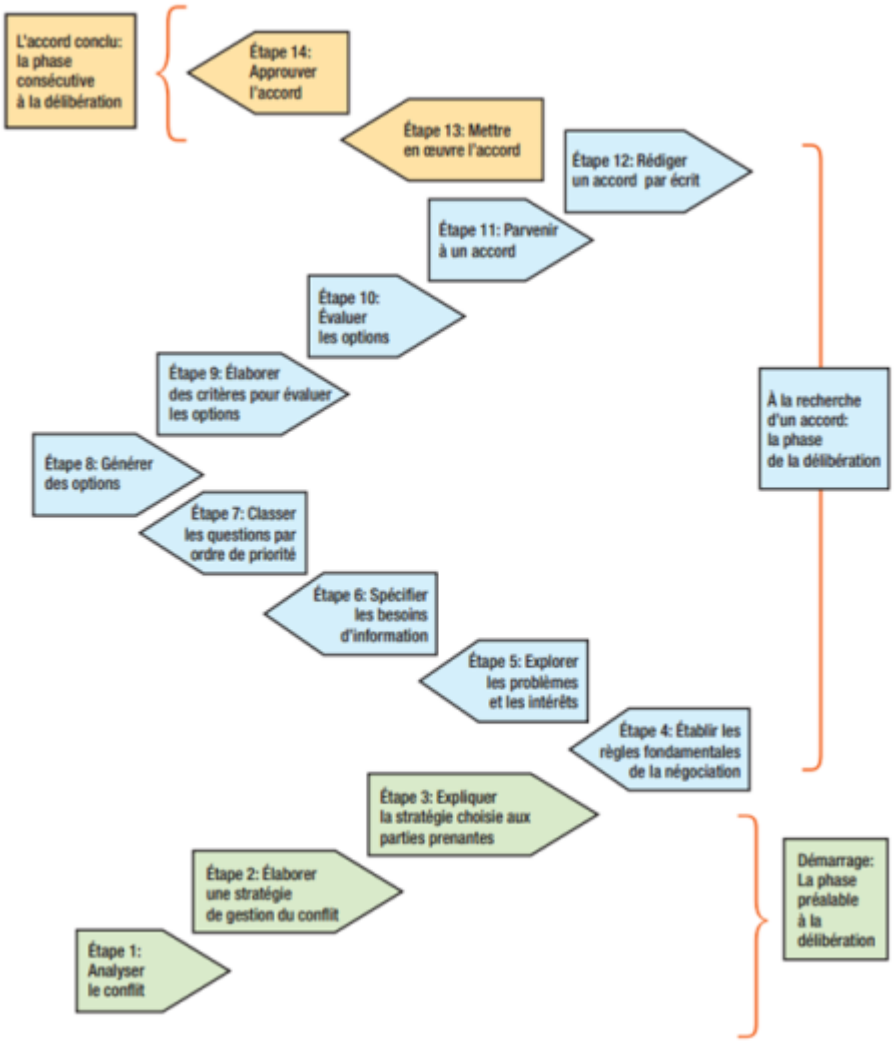
Stade 3: Après la conclusion de l'accord – la phase consécutive à la délibération

Une fois qu'une solution acceptable a été identifiée, elle doit être approuvée et mise en œuvre par les parties prenantes. Dans l'étape 3, les objectifs du processus participatif sont d'approuver l'accord et de le mettre en œuvre.

Étape 13 – approuver l'accord. Les parties négociatrices pourraient souhaiter confirmer l'acceptabilité de l'accord préliminaire à leurs groupes d'intérêt élargis. C'est une initiative importante pour obtenir un large soutien et une validation. Avant l'accord final, il faut obtenir la confirmation du soutien total et de l'engagement réel de toutes les parties prenantes. Si quelques sous-groupes se dissocient du groupe principal, le document doit indiquer clairement les participants qui adhèrent à l'accord et ceux qui n'y adhèrent pas.

Un point de discussion final est de savoir dans laquelle mesure les parties prenantes souhaitent rendre leur accord public. En fonction de sa nature, l'accord final pourrait être promulgué par le biais d'une signature formelle devant des témoins, ou exiger l'approbation du gouvernement. Si l'accord touche de nombreuses personnes, les parties prenantes pourraient envisager de tenir un forum public. Certains groupes pourraient choisir de rendre formellement contraignante leur décision en incorporant leurs accords dans le système législatif. D'autres pourraient préférer annoncer leurs accords à des réunions du conseil local ou par le biais des médias.

Étape 14 – mettre en œuvre l'accord. Une négociation n'est réussie que si les méthodes servant à réaliser ses objectifs ont été divulguées. C'est pourquoi un plan de mise en œuvre devrait être incorporé dans l'accord final et non ajouté a posteriori. Bien que les parties se comprendront mieux maintenant et sont susceptibles de mieux se rendre compte de leurs différences, elles pourraient rester adversaires. Il serait risqué du supposer que les différences d'opinion et la compétition pour les ressources disparaîtront entièrement.



Bien que la plupart des groupes de parties prenantes aient leur propre façon d'affronter les problèmes ou de prendre des décisions, ils peuvent bénéficier de l'expérience d'un expert qui connaît bien la situation. C'est pourquoi de nombreux processus de GPC sont guidés par des facilitateurs ou des médiateurs. Les termes « facilitateur » et « médiateur » sont souvent interchangeables, mais « facilitateur » est un terme plus général qui peut s'appliquer à quiconque anime des processus de groupe, alors que « médiateur » indique une personne qui se spécialise dans la gestion des conflits.

À la différence des arbitres ou des juges, les médiateurs ne sont pas autorisés à définir ou mettre en application un accord, mais ils peuvent aider les parties à l'atteindre par eux-mêmes en proposant des options et en facilitant les négociations. Les médiateurs peuvent analyser les problèmes et les relations entre les différentes parties en conflit pour définir comment le processus de la GPC devrait être structuré. Le besoin de compétence procédurale dépend de la complexité du conflit ; il comprend le jugement, les aptitudes pratiques et une connaissance

spécialisée de la résolution de problèmes et de la prise de décisions.

Le facilitateur peut : contribuer à organiser les efforts du groupe ; offrir des avis sur la manière de procéder ; créer une ambiance d'équité et de respect ; assurer la participation de chacun ; et orienter le groupe vers un accord réussi.

Les 14 étapes d'un processus de GPC idéal sont décrites ci-dessous.

Stade 1: Comment démarrer – la phase de pré-délibération
Une partie prenante ou un intervenant extérieur de confiance présente l'hypothèse d'une collaboration et lance un processus. Ensuite, le stade de pré-délibération ou de planification devrait être mis en œuvre avec les parties prenantes qui souhaitent participer au processus dès le début (ci-après appelées « parties »).

Étape 1 – analyser le conflit. La première étape dans la gestion d'un conflit est d'obtenir une compréhension préliminaire de la nature du problème: Qui est impliqué? De quoi les parties sont-elles préoccupées ? Combien les parties sont-elles intéressées à régler leurs différends ?

Une analyse formelle commence par la collecte d'informations détaillées sur le différend. Elles peuvent être collectées à partir de trois sources : observation directe, sources secondaires (comme études précédentes) et interviews personnelles. Souvent les gens estiment que, s'ils comprennent le problème, ils seront ensuite capables de lui trouver une solution raisonnable, mais les conflits comprennent un mélange souvent complexe de personnes, procédures et questions de fond. Si une partie se méfie d'une autre et juge que le processus proposé est injuste, il sera difficile d'atteindre un accord de fond, aussi raisonnable que soit la solution proposée.

Une analyse du conflit conduite correctement établit la base d'une stratégie de la GPC réussie. L'analyse devrait être mise à jour tout au long du processus, à mesure que de nouvelles informations arrivent et que les attitudes et relations changent.

Il convient de souligner que l'équipe de GPC ainsi que les parties prenantes concernées doivent comprendre des femmes. L'équilibre entre les sexes doit être un des postulats du processus de GPC. Les conflits pourraient concerner des femmes, des hommes et leur relation avec la forêt et ses ressources ; il est donc indispensable que les deux parties puissent s'exprimer.

Voir les Outils pour plus d'informations.

Étape 2 – élaborer une stratégie de GPC. L'analyse du conflit indiquera clairement si un processus de GPC particulier est un moyen adapté de traiter le conflit. Si les parties sont intéressées à résoudre le problème et qu'une négociation est possible, un personne neutre chargée de gérer le processus («gestionnaire de processus») devra être chargé de compléter les deux étapes restantes de la phase de préparation : élaborer une stratégie et en informer les parties.

Chaque conflit forestier est unique en son genre et aucun modèle de processus simple ne convient à tous les problèmes. Les stratégies de GPC doivent donc être adaptées aux caractéristiques particulières du problème et des parties concernées.

Étape 3 – informer les parties prenantes de la stratégie. L'analyse du conflit démontrera si les parties ont collaboré dans le passé et la mesure du succès de leurs efforts. Les parties devront comprendre la stratégie proposée. Moins les parties seront au courant du processus de négociation, plus il sera important d'expliquer en détail en quoi il consiste.

Stade 2: Rechercher un accord – le stade de la délibération
Une fois que les parties ont été informées, que la première réunion a été convoquée et que les protocoles ont été ratifiés, les participants peuvent commencer à délibérer sur les questions de fond.

Étape 4 – établir les règles de base pour la négociation. Les parties devraient adopter les règles de base et les protocoles établis pendant la phase de planification. Les règles de base ne sont efficaces que si toutes les parties acceptent d'y adhérer. Elles peuvent être multipliées ou modifiées, le cas échéant, mais toutes les parties doivent approuver tout changement avant de l'adopter.

Étape 5 – explorer les problèmes et les intérêts. Les parties échangent leurs points de vue : elles décrivent leurs perceptions du problème, identifient et examinent les questions, expliquent leurs préoccupations et présentent leurs hypothèses. Cette étape pourrait être de longue

durée mais elle est importante car elle permet à chaque participant de décrire sa version de l'histoire directement aux autres. L'objectif devrait être l'identification et le partage des intérêts – les raisons, besoins, préoccupations et motivations qui sous-tendent des positions particulières – plutôt que de faire valoir une position.

Étape 6 – spécifier les besoins d'information.

- obtiennent davantage d'information sur les questions et intérêts en jeu ;
- identifient les informations techniques de base pertinentes pour ces problèmes;
- identifient les informations déjà disponibles et les données supplémentaires qui seront nécessaires ;
- conviennent des méthodes aptes à donner des réponses aux questions techniques ou, si aucun consensus n'est atteint sur les questions techniques, s'accordent sur des activités ou processus comme les visites de terrain, la collecte de données et les rapports, les séances d'orientation et les interviews pour obtenir plus d'informations.

Étape 7 – prioriser les questions. Les parties s'accordent pour attribuer à chacune des questions un ordre de priorité: haute, moyenne, faible ou indécise. Les questions susceptibles d'être plus faciles à traiter devraient être placées au sommet de la liste. Il est important de s'accorder sur un point d'entrée pour les pourparlers car il pourrait avoir un impact sur l'ensemble du processus de négociation. Le point d'entrée devrait être une question qui intéresse toutes les parties mais ne devrait pas être trop compliquée afin qu'elle n'exige pas trop de temps pour être résolue.

Étape 8 – promouvoir des options. Les parties sont encouragées à présenter en collaboration de multiples options pour résoudre chaque problème car la recherche d'une bonne solution exige d'amples discussions et la capacité à sortir des sentiers battus. Les options multiples sont aussi conseillées parce que souvent la partie X suggère une option que la partie Y rejette. L'objectif à ce stade est de produire la gamme la plus large possible de solutions de substitution.

Étape 9 – élaborer des critères pour l'évaluation des options. Dans cette étape, les parties élaborent de concert des critères pour évaluer le mérite des diverses options. L'emploi de critères objectifs facilitera la décision quant aux options pouvant satisfaire au mieux toutes les parties, et assurera aussi l'existence de normes justes et indépendantes pour la prise de décisions.

Étape 10 – évaluer les options. Les parties appliquent les critères élaborés lors de l'étape 9 pour déterminer quelles options satisfont adéquatement leurs intérêts clés.

Toutes les parties devraient être encouragées à examiner de près « leurs meilleures alternatives à un accord négocié » ; autrement dit, chaque partie doit déterminer si elle a ou non intérêt à adopter l'accord proposé. Les meilleures alternatives sont des facteurs influents pour déterminer le résultat d'une négociation car les parties sont souvent incitées à trouver un terrain d'entente si elles savent ce qu'il adviendra en l'absence d'un accord. L'alternative « aucun accord » est importante car elle fournit une base à partir de laquelle toutes les parties peuvent évaluer les mérites des différentes options.

Étape 11 – parvenir à un accord. Il existe plusieurs façons de parvenir à un accord:

- *Normes et critères* – par exemple, identifier les normes de base qui conviendraient à toutes les parties. Elles devraient être formulées à nouveau en tant que critères sur lesquels baser les décisions futures
- *Le statu quo* – examiner les aspects de la relation entre les parties qui sont positifs à l'heure actuelle et les inclure dans l'accord. Chercher des normes et critères justes et acceptables mutuellement pour encadrer l'accord.
- *Accords sur les principes* – commencer par des principes généraux que toutes les parties peuvent approuver, et expliquer ensuite comment ces principes peuvent être appliqués pour mener à un accord.
- *L'approche par subdivision* – subdiviser le problème général en plusieurs sous-problèmes et réunir les différentes solutions en un accord général.
- *Liens et emplois* – pour résoudre un problème, le rattacher à un autre. Si la communauté locale veut une compensation et des emplois, une société pourrait en offrir une série dans le cadre d'un programme de compensation.
- *Solutions procédurales à des problèmes de fond* – au lieu d'une seule solution, il pourrait être nécessaire d'élaborer un processus pour s'attaquer au problème progressivement.
- *Création d'une vision* - cela veut dire que les parties imaginent l'avenir et regardent en arrière à partir de cette vision
- *Accord modèle* –les succès obtenus dans le passé dans d'autres domaines servent à créer ou réviser un accord adapté pour le cas courant.
- *Document à un seul texte* - le médiateur écoute toutes les options possibles et prépare une ébauche. L'une après l'autre, les parties ajoutent des éléments ou changent le texte en fonction de leurs intérêts jusqu'à ce que le document convienne à toutes les parties.

Étape 12 – rédiger un accord écrit. En règle générale, à un particulier ou à un groupe de négociateurs est assignée la tâche de rédiger un accord préliminaire. Si l'accord contient des informations spécialisées, comme un langage juridique ou scientifique complexe, la tâche de la rédaction préliminaire pourrait être confiée à un sous-groupe de négociateurs qui connaissent bien la matière. Toutes les parties devraient examiner le document pour vérifier s'il traduit l'accord verbal qu'elles ont déjà atteint.

Stade 3: Après la conclusion de l'accord – la phase consécutive à la délibération

Une fois qu'une solution acceptable a été identifiée, elle doit être approuvée et mise en œuvre par les parties prenantes. Dans l'étape 3, les objectifs du processus participatif sont d'approuver l'accord et de le mettre en œuvre.

Étape 13 – approuver l'accord. Les parties négociatrices pourraient souhaiter confirmer l'acceptabilité de l'accord préliminaire à leurs groupes d'intérêt élargis. C'est une initiative importante pour obtenir un large soutien et une validation. Avant l'accord final, il faut obtenir la confirmation du soutien total et de l'engagement réel de toutes les parties prenantes. Si quelques sous-groupes se dissocient du groupe principal, le document doit indiquer clairement les participants qui adhèrent à l'accord et ceux qui n'y adhèrent pas.

Un point de discussion final est de savoir dans laquelle mesure les parties prenantes souhaitent rendre leur accord public. En fonction de sa nature, l'accord final pourrait être promulgué par le biais d'une signature formelle devant des témoins, ou exiger l'approbation du gouvernement. Si l'accord touche de nombreuses personnes, les parties prenantes pourraient envisager de tenir un forum public. Certains groupes pourraient choisir de rendre formellement contraignante leur décision en incorporant leurs accords dans le système législatif. D'autres pourraient préférer annoncer leurs accords à des réunions du conseil local ou par le biais des médias.

Étape 14 – mettre en œuvre l'accord. Une négociation n'est réussie que si les méthodes servant à réaliser ses objectifs ont été divulguées. C'est pourquoi un plan de mise en œuvre devrait être incorporé dans l'accord final et non ajouté a posteriori. Bien que les parties se comprendront mieux maintenant et sont susceptibles de mieux se rendre compte de leurs différences, elles pourraient rester adversaires. Il serait risqué du supposer que les différences d'opinion et la compétition pour les ressources disparaîtront entièrement.

E-learning

Faire face aux différends et aux conflits relatifs aux régimes fonciers applicables aux ressources naturelles

Ce cours en ligne fournit des orientations sur la gestion de la concurrence liée à l'utilisation de la terre, des pêches et des forêts. Le cours présente une procédure d'analyse des causes profondes des...

Faire face aux problèmes fonciers dans un contexte de catastrophe naturelle

Le changement climatique a notamment pour effet d'augmenter la fréquence, la gravité et l'imprévisibilité des catastrophes naturelles. Ce cours explique la manière dont les catastrophes naturelles...

Faire face aux différends et aux conflits relatifs aux régimes fonciers applicables aux ressources naturelles

Ce cours en ligne fournit des orientations sur la gestion de la concurrence liée à l'utilisation de la terre, des pêches et des forêts. Le cours présente une procédure d'analyse des causes profondes des...

Faire face aux problèmes fonciers dans un contexte de catastrophe naturelle

Le changement climatique a notamment pour effet d'augmenter la fréquence, la gravité et l'imprévisibilité des catastrophes naturelles. Ce cours explique la manière dont les catastrophes naturelles...

Further learning

Booth Sweeney, L. & Meadows, D. 1996. *The systems thinking playbook: Exercises to stretch and build learning and systems thinking capabilities.* Ventura, California, USA, The Turning Point Foundation.

Carpenter, S.L. & Kennedy, W.J.D. 2001. *Managing public disputes – A practical guide for government, business, and citizens' groups.* New York, Jossey-Bass.

CDR Associates.1998. *Environmental conflict management – An environmental policy instrument in developing countries.* Eschborn, Germany, GTZ.

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. 1991. *Getting to yes: negotiating an agreement without giving in.* Second edition. London, Random House.

Fisher, S., Abdi, D.I., Ludin, J., Smith, R., Williams, S. & Williams, S. 2000. *Working with conflict: skills and strategies for action. Responding to conflict.* London, Zed Books.

Galtung, J. 1975. *Strukturelle Gewalt. Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung.* Reinbek bei Hamburg, Germany, Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Glasl, F. 1999. *Confronting conflict*. Gloucester, UK, Hawthorne Press.

Glasl, F. 1997. *Konfliktmanagement.* Bern, Switzerland, Paul Haupt Verlag.

Grzybowski, A. & Morris, C. 1998. *Canadian negotiation, mediation and communication training materials.* Victoria, British Columbia, Canada, Institute for Dispute Research, University of Victoria and Pacific Resolutions.

Kolb, D.A. 1984. *Experiential learning.* Englewood Cliffs, New Jersey, USA, Prentice Hall.

Krüger, W. 1973. *Konfliktsteuerung als Führungsaufgabe.* Munich, Germany, Verlag Fisher.

Moore, C.W. 2003. *The mediation process – practical strategies for resolving conflict.* San Francisco, California, USA, Jossey Bass Wiley.

Prins, C. 2003. *Procesos de innovación rural en América Central: reflexiones y aprendizajes.* CATIE, Turrialba, Costa Rica

RECOFTC. 2002a. *The art of building facilitation capacities,* by L. Braakmann and K. Edwards. Bangkok.

RECOFTC. 2002b. *The art of building training capacities,* by L. Braakmann. Bangkok.

Schulz von Thun, F. (no date). *Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen.* Reinbek bei Hamburg, Germany, Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratmann, R. 2004. *Miteinander reden – Kommunikationspsychologie für Führungskräfte.* Reinbek bei Hamburg, Germany, Rowohlt Taschenbuch Verlag.

UNFF. 2007. *Highlights from enabling sustainable forest management: strategies for equitable development, for forests, for people.* UNFF, New York.

Ury, W.L., Brett, J.M. & Goldberg, S.G. 1988. *Getting disputes resolved.* San Francisco, California, USA, Jossey-Bass Inc.

Susskind, L., McKearnan, S. & Thomas-Larmer, J. 1999. *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement.* Thousand Oaks, California, Sage Publications.

Wollenberg, E., Anderson, J., & López, C. 2005. *Though all things differ: pluralism as a basis for cooperation in forests.* CIFOR, Bogor, Indonesia. 112 p.

Credits

This module was developed with the kind collaboration of the following people and/or institutions:

Initiator(s): Fred Kafeero - FAO, Forestry Department

This module was revised in 2018 to strengthen gender considerations.

Initiator(s): Gender Team in Forestry

Reviewer(s): Fred Kafeero - FAO, Forestry Department