

# Gestion participative des conflits pour le renforcement des programmes forestiers nationaux (pfn)



National Forest Programme  
**FACILITY**  
*nurturing the process*



# Gestion participative des conflits pour le renforcement des programmes forestiers nationaux (pfn)

par Antonia Engel

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de la FAO.

Tous droits réservés. La FAO encourage la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Les utilisations à des fins non commerciales seront autorisées à titre gracieux sur demande. La reproduction pour la revente ou à d'autres fins commerciales, y compris à des fins didactiques, pourra être soumise à des frais. Les demandes d'autorisation de reproduction ou de diffusion de matériel dont les droits d'auteur sont détenus par la FAO et toute autre requête concernant les droits et les licences sont à adresser par courriel à l'adresse [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org) ou au Chef de la Sous-Division des politiques et de l'appui en matière de publications, Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie.

© FAO, 2012

*Photo de couverture publiée avec l'aimable autorisation d'Antonia Engel*

## Avant-propos

Les conflits entre parties prenantes liés à l'accès aux ressources forestières, à leur contrôle ou à leur propriété sont des obstacles considérables à l'obtention de résultats durables dans le secteur forestier. Ils sont la cause de pertes de revenus, d'emplois, de recettes publiques et de services environnementaux. Les traditions, coutumes, règles, lois et politiques concernant l'accès, l'utilisation et la gestion des ressources naturelles visent à apporter de l'ordre et de la prévisibilité à des situations où règnent la concurrence et des intérêts conflictuels – au sein même des communautés.

Les conflits, dans leurs différentes formes, sont souvent inévitables, engageant de façon croissante les spécialistes des ressources naturelles dans leur médiation entre diverses parties prenantes.

Le règlement participatif d'un conflit permet d'instaurer la confiance et de renforcer les communications entre les différents intéressés. Il promeut des solutions inclusives qui naissent des points de vue élargis des parties prenantes, et permet dès lors de rendre plus transparents les politiques, institutions et processus qui régissent l'accès aux ressources naturelles ou leur contrôle.

La FAO et le Mécanisme pour les programmes forestiers nationaux ont mis au point un module de formation sur la gestion participative des conflits, en collaboration étroite avec les parties prenantes dans plusieurs régions du monde. La formation vise à renforcer la mise en œuvre des programmes forestiers nationaux (pfn).

Ce manuel est un outil qui permet aux gestionnaires de conflits de régler ceux liés aux politiques forestières en examinant les moyens participatifs de gérer les différends publics qui s'avèrent dans la formulation des politiques. Il offre une «feuille de route» pratique tant pour la planification et la conception que pour la résolution participative des conflits. Le manuel reconnaît aussi la grande diversité des contextes, objectifs et actions des pfn dans le monde et, en tant que tel, il n'offre pas de recettes ou de solutions toutes faites. Il cherche plutôt à clarifier le processus général de la gestion participative des conflits et formule d'importantes considérations pour leur gestion.

Nous espérons que ce manuel pourra renforcer la compréhension des conflits et la manière de les gérer d'une façon systématique afin de réaliser des programmes forestiers nationaux plus performants.

Eva Muller  
Administrateur principal  
Département des forêts de la FAO



Jerker Thunberg  
Directeur  
Mécanisme pour les programmes forestiers nationaux



# Remerciements

Cette publication a été préparée grâce à une série d'initiatives de formation organisées par la FAO et le Mécanisme pour les pfn qui ont travaillé en collaboration avec d'autres partenaires, notamment le Centre de formation en foresterie communautaire pour la région Asie et Pacifique (RECOFTC) de Bangkok, et le Centre africain pour le règlement constructif des différends (ACCORD) de Durban.

L'auteur souhaite remercier toutes les personnes qui ont fourni leur soutien sous différentes formes, y compris à la révision du contenu et à son orientation tout le long du processus d'élaboration de la publication. Des remerciements particuliers vont aux collègues, notamment: Fred Kafeero (FAO), Susanne Willner (GIZ); Toon de Bruyn (RECOFTC) et Pascal da Rocha (ACCORD) qui ont travaillé avec l'auteur comme coformateurs, et fourni des idées créatives pour faciliter la communication de ces précieuses informations.

Des remerciements particuliers vont aussi au personnel de l'équipe des politiques forestières de la FAO et du Mécanisme pour les programmes forestiers nationaux qui ont révisé le matériel et formulé des suggestions, contribuant considérablement à améliorer la structure et le contenu de la publication.

# Table des matières

<b>Avant-propos</b>	<b>iii</b>
<b>Remerciements</b>	<b>iv</b>
<b>Abréviations</b>	<b>vii</b>
 <b>PARTIE 1: APERÇU</b>	 <b>1</b>
1.1 Comment utiliser ce manuel	1
1.2 Qu'entend-on par conflit ou différend?	2
1.3 Qu'entend-on par gestion participative des conflits	10
1.4 Pourquoi la gestion participative des conflits dans les pfn	11
1.5 L'environnement politique soutenant la gestion participative des conflits	13
 <b>PARTIE 2: UN CADRE POUR LE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS PUBLICS</b>	 <b>17</b>
2.1 Les principes de la gestion participative des conflits	17
2.2 Étapes de la gestion participative des conflits	21
2.2.1 Démarrer: la phase préalable à la délibération	22
Étape 1: Analyser le conflit	23
Étape 2: Élaborer une stratégie de gestion du conflit	25
Étape 3: Expliquer la stratégie choisie aux parties prenantes	27
2.2.2 À la recherche d'un accord: la phase de délibération	28
Étape 4: Établir les règles fondamentales de la négociation	29
Étape 5: Explorer les problèmes et les intérêts	29
Étape 6: Spécifier les besoins d'information	31
Étape 7: Classer les questions par ordre de priorité	32
Étape 8: Générer des options	32
Étape 9: Élaborer des critères pour évaluer les options	34
Étape 10: Évaluer les options	35
Étape 11: Parvenir à un accord	35
Étape 12: Rédiger un accord par écrit	39
2.2.3 L'accord conclu: la phase consécutive à la délibération	41
Étape 13: Approuver l'accord	41
Étape 14: Mettre en œuvre l'accord	42
 <b>PARTIE 3: COMMENT ASSURER LA RÉUSSITE DU PROCESSUS</b>	 <b>45</b>
3.1 Gérer des réunions participatives	45
3.2 Activités intersessions	47
3.3 Les dynamiques profondes: valeurs, confiance, pouvoir	48
3.4 Convaincre les personnes à parler	54

<b>PARTIE 4: FAIRE APPEL À UN FACILITATEUR</b>	<b>57</b>
4.1 Le rôle du facilitateur	57
4.2 Quand demander une assistance	58
4.3 Compétences d'un médiateur	59
 RÉFÉRENCES	 65
 <b>ANNEXES</b>	 <b>67</b>
Annexe I: Résumé de l'analyse des conflits	67
Annexe II: Tableau de l'analyse des conflits	69
Annexe III: Directives pour la MAAN	71

# Abréviations et définitions

## Règlement alternatif des différends

Le **règlement alternatif des différends** concerne les processus informels de résolution des différends au titre desquels les parties au conflit se réunissent avec un tiers spécialisé pour régler des différends d'une manière moins formelle et souvent plus consensuelle qu'il n'est possible dans les instances judiciaires. Les formes principales sont l'adjudication, l'arbitrage, la conciliation et la médiation. Bien qu'il soit souvent volontaire, le règlement alternatif des différends est parfois imposé par les tribunaux qui exigent que les parties à un conflit tentent la médiation avant de présenter leur cas à la cour.

## Gestion participative des conflits

La **gestion participative des conflits** est une combinaison de réflexion systémique et de règlement alternatif des différends. Elle comprend une série d'approches informelles qui n'intéressent que les parties prenantes ou un assistant au processus. Commune à tous les processus de gestion participative des conflits, elle prévoit que les groupes de parties prenantes opposées ou concurrentielles œuvrent de concert pour parvenir à un accord sur une question controversée. Le cadre a été modifié pour s'adapter à la formulation de politiques environnementales et pour montrer comment les parties en jeu peuvent progresser dans la gestion de questions controversées.

## Consensus

Une décision prise par **consensus** est une décision que chacun peut approuver. Il s'agit donc du meilleur accord possible pour régler un conflit. Un consensus ne signifie pas que toutes les parties intéressées sont satisfaites de la décision, mais qu'elles l'acceptent comme la meilleure décision pouvant être prise à ce moment-là.

## Création de consensus

La **création de consensus** s'utilise pour régler des conflits comprenant de multiples parties prenantes et des questions complexes. L'approche cherche à transformer les affrontements en une recherche collective d'informations et de solutions qui répondent aux exigences de toutes les parties.

## Convocation

La **convocation** est la première étape d'une intervention relative à un conflit. Son rôle, comme son nom l'indique, est d'inviter les parties en désaccord à une réunion où elles peuvent examiner les questions et considérer des options pour la résolution du conflit. La convocation prépare la voie aux processus de règlement de conflits comme la négociation et la médiation.

## Facilitation

La **facilitation** consiste à aider un groupe de personnes à comprendre leurs objectifs communs et à les réaliser, tout en demeurant objectif dans la discussion. Un facilitateur aide les groupes à parvenir à un consensus sur un désaccord de manière à ce qu'ils disposent d'une base solide pour les actions futures.

## Formulation

Chaque partie à un conflit a sa propre perception et compréhension de son programme, de la pertinence des différentes questions, des priorités, des opportunités et des risques inhérents à différents choix.



**Formuler** signifie grouper un ensemble de lentilles ou de filtres à travers lesquels différentes parties peuvent observer un conflit

### Médiation

La **médiation** vise à aider les parties à traiter des désaccords profonds et à faciliter les négociations permettant aux parties de prendre des décisions susceptibles de régler les différends.

### Pfn

Les **programmes forestiers nationaux** sont des cadres détaillés de politique forestière visant la gestion durable des forêts. Les pfn se fondent sur une approche ample et intersectorielle de la formulation des politiques, stratégies et plans d'action, ainsi que de leur mise en œuvre, de leur suivi et de leur évaluation.

### REDD

Le **Programme de collaboration des Nations Unies sur la réduction des émissions résultant de la déforestation et de la dégradation des forêts** dans les pays en développement est un mécanisme visant à créer pour les pays en développement des incitations à protéger, gérer et utiliser rationnellement leurs ressources, contribuant ainsi à la lutte mondiale contre le changement climatique.

### IDR

L'**Initiative des droits et ressources** est une coalition mondiale visant la promotion des réformes du régime foncier, des politiques et du marché dans le secteur forestier. L'IDR se compose d'organisations internationales, régionales et communautaires s'occupant de la conservation, de la recherche et du développement.

# PARTIE I:

## Aperçu

### ❖ *Partie I*

### ❖ *Partie II*

### ❖ *Partie III*

### ❖ *Partie IV*

### ❖ *Nouveaux venus*

### ❖ *Utilisateurs avertis*

## 1.1 Comment utiliser ce manuel

Le manuel *Gestion participative des conflits* se compose de quatre parties:

Il répond à la question: «Pourquoi la gestion participative dans les pfn?». Il analyse le conflit, explique pourquoi les parties prenantes doivent s'engager dans la gestion participative des conflits et décrit les avantages et les conditions relatifs.

Il s'attaque à la question: «Comment définir un cadre pour la gestion des différends publics?». Il commence par énoncer les principes fondamentaux de la gestion participative des conflits et décrit ensuite le processus, qui consiste en trois stades bien définis contenant chacun un certain nombre d'étapes, de tâches et d'objectifs servant à assurer une bonne réalisation.

Il analyse les défis procéduraux et donne des avis sur la façon de rendre le processus performant. Sur la base d'expériences pratiques, cette section propose des techniques permettant de tenir compte de l'aspect humain du processus, y compris les dynamiques profondes des différends publics, l'organisation de réunions efficaces et la manière de persuader des personnes influentes, contrariées ou méfiantes à négocier mutuellement.

Il examine le rôle des facilitateurs et offre une liste de contrôle que les parties prenantes des pfn peuvent utiliser lorsqu'elles décident si elles veulent ou non recourir aux services d'un facilitateur ou d'un médiateur.

Le manuel s'adresse à des fonctionnaires appartenant à divers milieux. Vu la diversité de leurs besoins, ces utilisateurs peuvent se servir du manuel de diverses façons:

Ils peuvent décider de le lire comme un guide et de suivre ses étapes successivement.

Ils peuvent passer directement aux sections décrites plus haut.

*❖ Experts*

Ils pourraient n'être intéressés qu'à des éléments particuliers qu'ils peuvent accéder facilement par le biais de la table des matières.

*❖ Parties prenantes des pfn au niveau administratif*

Ils pourraient étudier le manuel ainsi que les exemples et conseils pratiques qu'il fournit en détail; la partie II pourrait être particulièrement utile.

*❖ Parties prenantes des pfn au niveau de la direction*

Ils pourraient trouver utile le manuel pour obtenir un aperçu des conditions, coûts et facteurs de succès du règlement des différends. Ils pourraient vouloir se concentrer sur les parties I et II, et en particulier, les sections 1.4 et 1.5.

*❖ Pour tous les utilisateurs*

Le manuel peut être un recueil valable de bonnes pratiques.

## 1.2 Qu'entend-on par conflit ou différend?

En premier lieu la réponse directe: les conflits ou différends<sup>1</sup> s'avèrent lorsque les personnes estiment que leurs objectifs, besoins, intérêts ou valeurs sont menacés. Cette situation peut être le résultat d'un désaccord, mais transcende clairement les simples différences d'opinion. Dans le secteur forestier, ils sont l'expression des différentes valeurs et priorités des personnes vis-à-vis de l'utilisation des ressources forestières.

Les conflits existent partout et ne sont pas nécessairement négatifs. De fait, les conflits sont nécessaires pour déterminer le changement. Un conflit peut, dès lors, être positif, négatif ou neutre. Il n'est pas invariablement dysfonctionnel ou susceptible d'avoir des conséquences préjudiciables. La manière dont il évolue dépend, dans une large mesure, de la façon dont il est géré. Beaucoup peut être fait pour éviter qu'un conflit devienne violent ou destructif en analysant ses causes profondes dès le début. Cette tâche revêt de plus en plus d'importance au vu des politiques forestières internationales et nationales.

Les conflits liés à la forêt sont propres aux pays dans lesquels ils éclatent. Néanmoins, observés d'un pays à un autre, ils paraissent avoir des racines communes. Le présent chapitre fournit un bref aperçu de ces causes

---

<sup>1</sup> Les termes «conflit» et «différend» sont interchangeables dans cette publication car la plupart des gens ne reconnaissent pas la différence entre les deux. Toutefois, de nombreux chercheurs en la matière font la distinction entre eux. Particulièrement utile est la distinction que fait John Burton, qui les range sur la base du temps et des questions controversées. Burton suggère que les différends sont des désaccords à court terme qui sont relativement faciles à régler, alors que les conflits sont à long terme, naissent de problèmes profondément enracinés comprenant des questions apparemment non négociables et sont résistants à la résolution. Bien que les deux types de désaccord puissent se présenter indépendamment l'un de l'autre, ils peuvent également être connectés. Pour mieux comprendre la différence qui les sépare on peut dire que des différends à court terme peuvent exister au sein d'un conflit plus ample et de plus longue durée.

❖ *Des règlements  
che vauchants,  
concurrentiels  
ou contradictoires  
régissant  
l'utilisation  
de la forêt.*

communes, ainsi que des tendances et questions actuelles qui sous-tendent les conflits dans le domaine forestier. Il s'agit souvent, mais non pas exclusivement, de facteurs liés à la gouvernance:

Les conflits liés à la forêt émergent en l'absence d'une harmonie et d'une coordination entre les différentes politiques, lois et procédures formelles et informelles opérant dans le même espace sociopolitique. Ces politiques peuvent être enracinées dans des accords nationaux, religieux, ethniques, coutumiers, internationaux ou autres. «Les droits collectifs ignorés sont la cause primaire de la pauvreté, du galvaudage des droits humains, de l'inégalité et de l'exclusion politique généralisés. Il n'est donc guère étonnant, dès lors, que les deux tiers des conflits violents en cours aujourd'hui soient provoqués par des revendications contestées liées à la terre et aux ressources» (L'Initiative des droits et ressources [IDR], 2010: page 5).

#### **EXEMPLE: «TROP POUR TROP PEU D'INDIVIDUS» – QUELS DROITS VONT PRÉVALOIR AU PÉROU?**

Le 5 juin 2009, le long des sentiers de la jungle d'Amazonie péruvienne, des contestataires autochtones et la police militaire se sont affrontés violemment laissant sur le sol près de 100 victimes. Le «Massacre de Bagua» a attiré l'attention mondiale sur un conflit sanglant lié aux droits à des ressources forestières de groupes autochtones détenant des titres qui leur attribuaient la propriété. Il s'agissait de terres ancestrales coïncidant avec près de 45 millions d'hectares soumis à un contrat d'exploitation pétrolière et de gaz (IDR, 2010).

#### **EXEMPLE: LA PROPRIÉTÉ DES RESSOURCES SE TRANSFORME EN CHAMP DE BATAILLE EN AFGHANISTAN.**

Avec 7 pour cent seulement de terres fertiles, l'utilisation des terrains de parcours est cruciale pour les moyens d'existence ruraux en Afghanistan. Bien que la propriété féodale des terres agricoles ait été partiellement reconnue dans les années 1960 et 1970, une question de droits fonciers plus troublante continue à supputer: à qui appartiennent les terrains de parcours? Ils ont longtemps été revendiqués comme terres domaniales par le gouvernement dominé par les Pashtoun, et ensuite régulièrement réaffectées aux nomades Pashtoun. Les Hazara sédentarisés les ont réclamés pendant la guerre civile (1978-2001) en tant que propriété coutumière. Bien que le gouvernement se soit engagé à reconnaître que quelques-uns, du moins, de ces terrains ne lui appartiennent pas, la lenteur des démarches a permis l'ouverture d'un nouveau front pendant la guerre contre l'insurrection: depuis 2007, les nomades Pashtoun ont obtenu l'appui explicite des Talibans. Les Hazara shiites sédentarisés menacent de se tourner vers l'Iran pour solliciter son soutien. Des centaines de personnes ont été tuées depuis 2007, les hauts terrains de parcours devenant accessibles au pâturage printanier et estival (Alden Wily, 2008).

❖ *Une planification non coordonnée*

Malgré la prise de conscience croissante de l'importance d'approches intégrées de la gestion des forêts, de nombreuses organisations nationales et régionales adoptent encore des approches sectorielles où la planification intersectorielle et la coordination sont limitées. Un service agricole peut, par exemple, promouvoir l'extension des cultures de rente dans les forêts et aux alentours pour accroître les revenus sans reconnaître ses effets préjudiciables sur les utilisateurs des autres ressources. Les doubles emplois ou la concurrence entre les organisations aboutissent souvent à leur incapacité collective à réconcilier les besoins et les priorités de toutes les parties prenantes.

❖ *Partage des informations insuffisant ou limité*

Le manque d'informations quant aux intentions des organismes de planification peut susciter le soupçon et la méfiance, et augmenter la probabilité de conflits.

❖ *Capacité institutionnelle réduite*

Les organisations affrontent non seulement des contraintes financières, qui limitent leur personnel et leur matériel, mais elles manquent souvent des capacités nécessaires pour prévoir et gérer les conflits qui éclatent au cours de leurs activités.

❖ *Manque d'identification des parties prenantes et limitation des consultations avec elles*

Les parties prenantes sont des individus qui ont pour une ressource donnée un intérêt économique, culturel ou politique ou peuvent l'influencer. Elles ont souvent besoin de cette ressource pour assurer leur subsistance, leurs activités commerciales, la conservation, le tourisme ou pour des raisons culturelles comme l'utilisation de sites sacrés. Des conflits peuvent éclater si les parties prenantes ne sont pas correctement identifiées ou si elles refusent de reconnaître l'intérêt d'un groupe pour une certaine ressource.

❖ *Réforme des politiques forestières et changement dans la mise en œuvre des politiques*

Quelque indispensables qu'ils soient, les changements de politique déclenchent souvent des conflits entre des groupes d'intérêts, notamment lorsqu'ils déterminent le transfert de droits et avantages d'un groupe à un autre. Le cadre de développement élargi où s'inscrit la politique forestière se caractérise par plusieurs facteurs généraux qui sont susceptibles d'aggraver les problèmes existants et d'en susciter de nouveaux, comme le montrent les exemples suivants:

❖ *Acquisitions foncières à grande échelle ou internationales*

Les petits producteurs ont toujours eu à lutter contre la concurrence pour la terre dont dépendent leurs moyens d'existence. Les changements de la demande mondiale de vivres, d'énergie et de ressources naturelles, ainsi que la libéralisation des régimes commerciaux, aiguisent la concurrence pour la terre et les ressources forestières.

Avec des opérations intéressant des centaines de milliers d'hectares<sup>2</sup>, les médias ont surnommé ces investissements «appropriations de terres» ou «ruées vers la terre». Cette image pourrait sembler trop simpliste étant donné que ces acquisitions foncières peuvent promouvoir des investissements indispensables dans l'agriculture et les zones rurales de pays en développement pauvres (IIED, 2009), mais ils suscitent aussi des inquiétudes à cause des impacts qu'ils exercent sur les populations locales pauvres. Mis à part les risques de perdre non seulement l'accès à la terre dont elles dépendent, mais aussi son contrôle, la privation de terres a, de tout temps, représenté une importante incitation au conflit, voire même à la guerre civile (Wily, 2011). Ce fait a été démontré dans un examen des conflits civils graves qui ont éclaté depuis 1990 (Alden Wily 2009c). Dans 73 pour cent des cas, un facteur clé de déclenchement des conflits a consisté dans la contestation de droits fonciers, notamment entre les gouvernements et leurs citoyens. On compte des cas aussi différents que ceux relatifs au Guatemala, à la province indonésienne d'Aceh, au Soudan et à l'Afghanistan (Van Hemert 2004; Fan 2006; Alden Wily 2008; Robson 2006). Il a également été observé que, même dans d'autres cas, c'est précisément à propos de la terre que sont nées d'importantes questions de politique et de paix après la fin de la guerre (Timor-Leste et le Libéria en sont des exemples).

#### EXEMPLE: NOUVELLES ACQUISITIONS FONCIÈRES (CIAT, 2011)

##### Ghana

D'après Schoneveld et al. (2010), 17 opérations commerciales de production de biocarburants ont été identifiées depuis 2007, dont 15 appartenant à des pays étrangers, permettant l'accès collectif à 1 075 millions d'hectares. Leur étude décrit principalement comment la saisie des droits fonciers des populations peut être aussi nocive pour les droits de la majorité que les cas où les gouvernements revendiquent la propriété de terres non enregistrées sous régime coutumier. La majorité des terres du Ghana fait partie du domaine coutumier, et presque tous les baux prévoyant la production de biocarburants sont signés par des chefs, avec le soutien du Centre ghanéen de promotion des investissements. Les baux vont de 25 à 50 ans et sont payables aux chefs. Jusqu'ici, une seule compagnie a versé

*Continue à la page suivante*

<sup>2</sup> Malgré la crise financière mondiale, 2009 a été une année d'appropriations foncières sans précédent. La concurrence pour les terres productives de la planète – y compris les forêts – s'est faite féroce. «La demande de terre a été énorme. Par rapport à une expansion annuelle moyenne des terres agricoles mondiales de moins de 4 millions d'hectares avant 2008, de grandes opérations agricoles de 45 millions ont été annoncées avant même la fin de 2009», d'après la Banque mondiale (2010b). L'investissement mondial des sociétés dans les acquisitions foncières au cours des cinq dernières années a été estimé à 100 milliards de dollars EU, avec au moins 24,8 millions acquis depuis 2000. Des baux confirmés conclus entre 2007 et la fin de 2009 étaient de l'ordre de 20 millions d'hectares pour des terres appartenant à quelque 33 pays bailleurs, dont la totalité sauf un ou deux était des pays en développement.

aussi une compensation aux agriculteurs directement touchés, mais au faible taux de 1 dollar EU par hectare par an. Les baux couvrent aussi les forêts communautaires situées dans les chefferies, lesquelles font maintenant l'objet de déforestation, réduisant brutalement les moyens d'existence locaux fondés sur l'utilisation des produits forestiers. Dans un site qui fait l'objet d'une étude approfondie, les familles touchées ont perdu 60 pour cent de leurs propriétés foncières, de leurs moyens de subsistance et de leurs revenus, se tournant pour survivre vers le petit commerce ou des emplois loin de chez eux.

Au niveau local, les périodes de jachère sur des terres fortement amenuisées ont été éliminées ou raccourcies, d'où une baisse de fertilité pour les cultures. L'étude a observé qu'un petit nombre seulement des familles touchées, y compris celles expulsées, ont été consultées avant l'appropriation de leurs terres, bien que quelques-unes aient espéré que quelques emplois et des services utiles en seraient issus.

### République du Congo

La GlZ (2009a) cite trois baux importants conclus avec ZTE International (Chine), Eni (Italie) et MagIndustries (Canada) pour des plantations de palmiers à huile et d'eucalyptus totalisant plus de 3 millions d'hectares. Mpoyi (2010) cite six baux de 3,23 millions d'hectares, l'allocation à la Chine étant de nouveau prépondérante, dont 100 000 hectares sont plantés en palmiers à huile et 250 000 hectares sont situés dans des forêts. Mpoyi (2010) décrit comment des communautés, qui ont perdu leurs domaines villageois cédés par l'État à une compagnie privée appelée TERRA, sont devenues des squatteurs dans le Parc national adjacent de Kundelungu.

### Mali

La GlZ (2009b) a identifié cinq acquisitions de terres par des investisseurs étrangers totalisant 130 105 hectares. Deux de ces investisseurs envisagent de travailler avec les agriculteurs locaux. Parmi les autres investissements figure une opération de 100 000 hectares conclue avec la Libye pour la production de riz destiné à l'exportation aux termes d'un traité bilatéral signé en juin 2009, les terres étant cédées à titre gratuit à la Libye jusqu'à 99 ans. Ces terres ont été déclarées «libres de contraintes juridiques ou de droits de propriété individuels ou collectifs qui en entraveraient l'exploitation», ayant été enregistrées quelques décennies plus tôt comme propriété de l'Autorité du bassin du Niger. Pourtant ces mêmes terres sont intégralement possédées, occupées et exploitées par les agriculteurs maliens au titre d'un droit coutumier, et de fait elles représentent leur zone de production rizicole la plus importante. C'est aussi une zone de pâturage saisonnier.

Il n'existait pas d'accords de cession conclus avec les communautés locales avant la location des terres à la Libye. D'après la GlZ, les impacts suivants ont déjà été signalés: déplacement des familles agricoles locales, perte de terres agricoles, inondations des villages, défrichement des forêts, blocage des voies de transhumance, déviation des cours d'eau des terrains appartenant aux agriculteurs maliens vers

❖ *Initiatives liées  
au changement  
climatique*

les champs cédés à bail et pollution par les poussières provenant des travaux de construction de la route et du canal libyens. La main-d'œuvre embauchée vient principalement de Chine, ce qui limite les possibilités d'emploi local. La production de riz devrait être rapatriée en Libye. Aucune compensation n'a été promise ou versée aux citoyens lésés pour la perte d'accès ou de droits fonciers. Une résistance locale est en train de s'organiser.

Les conflits entre les communautés forestières et les intervenants extérieurs (comme les bûcherons, les mineurs et les chasseurs) ne sont pas inconnus. Dans le passé, les conflits étaient en nombre plus limité et de durée plus courte – les communautés forestières étant rapidement écrasées par les pouvoirs extérieurs. Mais tout cela a changé en 2009: le carbone forestier ne valait pas grand chose pour les propriétaires de forêts jusqu'alors, mais cette année-là les pays développés ont commencé à établir des restrictions sur les émissions et un programme REDD devenait une probabilité. Parallèlement à la prise de conscience par des investisseurs influents et des gouvernements nationaux des énormes profits pouvant être tirés des forêts tropicales restantes, d'après conflits dans les forêts et à leur sujet ont éclaté. D'après un raisonnement juridique généralisé le «carbone étant associé aux arbres et les arbres à la terre», il en résulte que «le carbone est associé aux arbres et à la terre». Mais l'incertitude des régimes forestiers de la plupart des pays rend naïve cette logique simpliste. Des conflits meurtriers au Pérou et la répression d'une insurrection de longue date en Inde sont les exemples les plus célèbres, mais des différends locaux longtemps ignorés liés aux droits aux ressources se sont transformés en conflits internationaux en Afghanistan et dans le delta du Niger. Ces exemples laissent entendre que d'autres suivront. En même temps que s'accroît la demande d'un contrôle sur les forêts, les conflits sanglants liés à ces précieuses ressources augmenteront aussi (IDR 2010).

❖ *Régime  
forestier*

Entre 2002 et 2008, les données sur le régime forestier ont mis en évidence la disparition progressive de la propriété domaniale des forêts au profit de leur possession et gestion par les communautés, les ménages et les sociétés privées. Le taux d'attribution des forêts domaniales aux communautés et aux individus varie largement suivant les régions, l'Amérique latine progressant plus rapidement que l'Asie et l'Afrique. Ce transfert du droit de propriété de l'État aux communautés et ménages est à la fois le rétablissement des modèles traditionnels de gouvernance et une évolution moderne vers une gouvernance équitable, la règle de droit et la reconnaissance des droits humains. À mesure que les économies mondiales et locales se rapprochent les unes des autres, les populations des pays en développement revendiquent leurs droits à la terre et aux ressources. La gestion décentralisée et la privatisation des ressources forestières sont susceptibles d'aboutir à la multiplication des conflits entre différents groupes d'intérêts, notamment si les responsabilités de la gestion



des forêts incombent aux utilisateurs locaux sans un transfert correspondant de l'accès aux avantages (Hobley, 2007).

#### EXEMPLE: LES GAGNANTS S'EMPARENT DE TOUT – COMPRENDRE LES CONFLITS FORESTIERS AU TEMPS DE LA DÉCENTRALISATION EN INDONÉSIE

En Indonésie, les changements introduits par les réformes et la décentralisation ont également accru les conflits. Des conflits latents depuis des années ont refait surface et les nouveaux conflits sont plus ouverts et explicites. Avec la réforme et la décentralisation, il est demandé aux gouvernements locaux d'augmenter en partie leurs propres recettes. Cette mesure se réalise souvent par l'octroi d'autant de permis que possible aux petites entreprises d'exploitation forestière. Simultanément, les réformes ont permis aux communautés locales de réclamer une part des gains. La concurrence résultante pour obtenir des compensations des entreprises d'exploitation minière et forestière a déclenché des litiges liés aux frontières entre les communautés, ainsi qu'au sein de ces dernières. Les réclamations conflictuelles relatives à la terre et aux territoires sur la base de facteurs ethniques ou historiques ont intensifié le problème. Des politiques étatiques incertaines, le manque de stratégies adaptées de règlement des conflits et l'incapacité des communautés et des gouvernements locaux à gérer les conflits ont déterminé une rivalité d'une âpreté croissante entre les groupes ethniques (Sudana, 2009).

#### ❖ Gouvernance forestière

Parmi les questions de gouvernance les plus importantes figurent: la définition du régime foncier, de l'accès à la terre et de son utilisation (y compris le carbone); la promotion de prises de décisions participatives; la réduction des conflits d'ordre législatif; l'amélioration des règlements régissant les incitations; le renforcement des sauvegardes sociales et environnementales; l'élaboration de contrats efficaces et équitables pour permettre aux propriétaires forestiers de protéger leurs forêts; l'assurance du partage équitable des avantages entre les parties prenantes; et la lutte contre l'exploitation illégale et la corruption. Pour combattre les moteurs fondamentaux des conflits liés à la politique forestière il est essentiel de surveiller de près la gouvernance forestière.

#### ❖ Synthèse

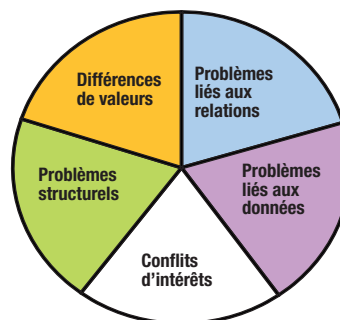
La plupart des conflits ont de multiples causes car un seul problème ne suffit pas normalement à provoquer un différend. On peut faire la distinction entre les cinq sources principales de conflits citées dans l'ouvrage intitulé *Circle of conflict* (Moore, 2003) et indiquées ci-dessous:

1. Problèmes liés aux relations humaines;
2. Problèmes liés aux données;
3. Intérêts perçus ou incompatibles;
4. Problèmes structurels;
5. Différences de valeurs.

Ces questions peuvent se présenter à différents niveaux.

Contre cette toile de fond, la gestion des conflits est la plus efficace lorsqu'elle s'inscrit dans un processus politique élargi. Différentes parties prenantes exprimant des intérêts différents sur une forêt donnée peuvent représenter une cause de conflit, mais ces conflits sont souvent renforcés par des facteurs plus généraux inhérents aux structures sociales, économiques et politiques qui déterminent l'utilisation de la forêt.

**FIGURE 1**



❖ *Conflits liés  
aux relations*

Les conflits liés aux relations éclatent à cause de la présence de fortes émotions négatives, de perceptions erronées, de mauvaises communications ou de la répétition de comportements négatifs. Ces problèmes aboutissent souvent à des conflits «inutiles» (Moore, 2003) car ils peuvent éclater même en l'absence des conditions préalables à un conflit (même si les ressources sont suffisantes pour que toutes les parties prenantes s'accordent sur les objectifs et les processus, par exemple). Les problèmes de relations attisent souvent les différends et déclenchent une spirale de conflits destructeurs qui n'a pas de raison d'être.

❖ *Conflits liés  
aux données*

Les conflits liés aux données ont lieu lorsque manquent les informations nécessaires pour prendre des décisions sages, lorsqu'elles sont interprétées de façons différentes ou s'il y a un désaccord sur la pertinence des données. Bien que quelques conflits liés aux données puissent être évités en améliorant la communication, d'autres se produisent si des personnes disposent d'informations différentes ou les interprètent mal.

❖ *Conflits d'intérêts*

Les conflits d'intérêts sont causés par l'incompatibilité d'intérêts perçus ou réels. Ces conflits éclatent si une partie estime que, pour satisfaire ses besoins, ceux de l'«adversaire» doivent être sacrifiés. Les conflits d'intérêts concernent des questions de fond (argent, ressources physiques, temps), des questions procédurales (la façon de prendre les décisions) et des questions psychologiques (confiance, justice, respect et désir de participation).

#### ❖ *Conflits structurels*

Les conflits structurels sont dus à la limitation des ressources ou de l'autorité, à des contraintes géographiques (comme la distance), au temps disponible (trop peu ou trop) et à des structures organisationnelles inadaptées.

#### ❖ *Conflits liés aux valeurs*

Les conflits liés aux valeurs sont causés par l'incompatibilité de systèmes de croyances perçus ou réels. Les valeurs sont les croyances sur lesquelles se fondent les personnes pour donner un sens à leur vie. Elles déterminent la perception de ce qui est bon ou mauvais, correct ou erroné. Les différences de valeurs causent de graves différends et elles sont très difficiles à niveler par des négociations car les gens y croient profondément.

### 1.3 Qu'entend-on par gestion participative des conflits?

La gestion participative des conflits comprend une large gamme d'approches informelles dont la plus commune consiste dans le travail concerté de groupes opposés de parties prenantes visant à conclure un accord sur une question controversée.

Dans le présent manuel, la gestion participative des conflits est perçue comme la facilitation de l'apprentissage social entre individus, groupes et organisations dans le but de régler des conflits liés aux politiques forestières. L'apprentissage social comprend la participation des parties prenantes, mais la transcende pour examiner la dynamique profonde des parties concurrentes, laquelle soit permet soit empêche la résolution conjointe des problèmes liés à la gouvernance durable des forêts.

Pour synthétiser, la gestion participative des conflits dans le contexte des pfn vise à:

- Promouvoir la participation de groupes de parties prenantes différents ou concurrentiels, afin de conclure un accord sur une question controversée qui intéresse toutes les parties prenantes d'un pfn.
- Aider les parties prenantes à adopter une attitude orientée vers la coopération plutôt que vers la poursuite d'intérêts individuels.
- Établir de nouvelles formes de communication et de prises de décisions sur d'importantes questions, et sensibiliser les participants à l'importance de la justice et de la responsabilité dans la communication entre les parties prenantes.
- Instaurer des partenariats et renforcer les réseaux de parties prenantes.
- Créer une plateforme où les parties prenantes peuvent élaborer de nouveaux accords permettant la prise de mesures concrètes.
- Produire des décisions qui reposent sur une base solide de soutien.

## 1.4 Pourquoi la gestion participative des conflits dans les pfn?

Les pfn visent à faciliter l'établissement de politiques forestières nationales cohérentes. Le concept de pfn se fonde sur une série de principes communs, qui servent d'orientation générale à la formulation de politiques et sont avalisés par tous les pays participant au dialogue permanent sur les forêts du Groupe intergouvernemental sur les forêts, du Forum intergouvernemental sur les forêts et du Forum des Nations Unies sur les forêts. Ces principes incorporent les objectifs élargis du développement durable et de la réduction de la pauvreté, ainsi qu'une approche intersectorielle, en tenant compte des multiples fonctions des forêts, de la variété des acteurs et des intérêts et des liens entre les forêts et les autres secteurs.

C'est pour ces raisons que le concept de pfn est lié intrinsèquement à la gestion participative des forêts. Du fait que les racines de la plupart des conflits liés à la forêt sont complexes et interconnectées – comprenant le régime foncier, l'accès aux ressources et leur utilisation (y compris le carbone) –, trouver des solutions durables exige, d'une part la fusion des perspectives et, d'autre part, l'engagement de tous les groupes de parties prenantes et des secteurs, afin de parvenir à un large consensus. Ce niveau de consensus ne s'atteint pas facilement étant donné que la bonne gouvernance comprend de multiples acteurs, et que les réformes de la gouvernance forestière créent des « gagnants » et des « perdants ». Les perdants contestent normalement les réformes et pourraient même saboter le processus de réforme. Il faut donc une compréhension de la balance des pouvoirs et de la nature de l'équilibre politique dans chaque pays.

Les conflits relatifs aux politiques forestières entre les mandats des organismes publics, les intérêts commerciaux et les valeurs des groupes de la société civile éclatent dans tous les pays, et sont inévitables dans la gestion d'une ressource qui a de multiples valeurs (productivité, récréation, biodiversité, culture) pour de nombreuses parties prenantes (gouvernements local et national, citoyens, secteur privé et organisations internationales). De toute évidence, ces parties prenantes ont des points de vue très différents quant à la manière dont les ressources devraient être gérées et utilisées. Ces points de vue sont fortement influencés par les émotions, les malentendus, les hypothèses, les soupçons et la méfiance. Les conflits relatifs à des intérêts différents ont fait partie de tout temps de la formulation des politiques forestières, mais ils sont encore plus prononcés en une époque d'utilisation des terres et de gouvernance mondialisées.

Contre cette toile de fond, les processus des pfn ne peuvent réussir que s'ils sont à même d'anticiper et de satisfaire les différents intérêts des parties prenantes, d'instaurer la confiance et la coopération et d'identifier des solutions mutuellement profitables. Pour ce faire, il faudrait une

nouvelle race de professionnels qui peuvent faciliter le dialogue, encourager l'engagement, combler les écarts et faciliter les solutions participatives dans leurs pays.

Bien que les conflits soient inévitables dans les pfn, les résultats d'un conflit ne sont pas prédéterminés. Le conflit peut s'intensifier et exercer des effets préjudiciables, ou il pourrait, au contraire, renforcer les pfn.

Des systèmes performants de gestion des conflits sont nés dans les années 1960 pour réprimer le surpeuplement des tribunaux. Ces approches collectives aident les parties à identifier un accord assurant la satisfaction mutuelle de leurs besoins et intérêts – leur terrain commun. Aujourd'hui, les approches conflit-résolution sont appliquées dans de nombreux milieux différents, transformant la façon dont nous percevons et traitons le conflit. Ces approches modernes ne devraient pas supplanter les méthodes traditionnelles de régler les différends; elles sont complémentaires et offrent des avantages et désavantages distincts.

Pourquoi les parties prenantes des pfn choisissent-elles des processus participatifs de règlement des conflits?

Il existe maintes bonnes raisons pour cela:

❖ *Pour renforcer l'efficacité de la mise en œuvre des politiques forestières*

L'engagement précoce de multiples parties prenantes permet d'économiser du temps et d'autres ressources rares associées à des processus qui donnent lieu à des accords sans un large soutien. Il réduit aussi la probabilité de désaccords successifs ou de défis juridiques.

❖ *Pour accroître la cohérence de la politique forestière*

Les décisions prises en collaboration reflètent le savoir et les compétences propres aux parties prenantes. Il importe de tenir compte des opinions de ceux qui proviennent de secteurs qui influencent la foresterie, afin d'assurer que le secteur forestier est cohérent vis-à-vis d'autres secteurs, et qu'il a des liens coordonnés avec les politiques, plans et processus du gouvernement.

❖ *Pour promouvoir l'engagement*

Rechercher et inclure les contributions d'autres parties prenantes dans la prise de décisions permet d'assurer que les voix de la société civile et du secteur commercial sont entendues. Cela augmente les chances de leur adhésion volontaire au résultat final.

❖ *Pour augmenter la confiance*

Une procédure transparente et inclusive de prise de décisions promeut la confiance dans la politique forestière.

❖ *Pour renforcer les relations*

La participation à un processus juste et ouvert renforce les relations entre le gouvernement, la société civile et le secteur commercial, ainsi que la légitimité du gouvernement.

❖ *Pour réduire la perte de ressources*

❖ *Pour accroître l'aptitude à résoudre les problèmes afin d'éviter des différends futurs*

Outre la perte de temps et d'argent, les autres coûts d'un conflit comprennent la dégradation des relations, la légitimité réduite du gouvernement et les effets préjudiciables sur la santé physique et mentale.

Les parties prenantes qui s'engagent dans la résolution conjointe d'un problème apprennent comment éviter de nouveaux différends et sont mieux préparées à affronter des facteurs de litige futurs liés aux politiques forestières.

## 1.5 L'environnement politique soutenant la gestion participative des conflits

«Et il ne faut pas oublier que rien n'est plus difficile à exécuter, plus incertain quant au succès ni plus dangereux à administrer que l'introduction d'un nouvel ordre des choses; car celui qui l'a introduit a comme ennemis tous ceux qui profitaient de l'ancien ordre et il n'a que des alliés tièdes parmi tous ceux qui pourraient bénéficier du nouveau. La tiédeur est due en partie à la crainte de ses adversaires ... et en partie au scepticisme des hommes qui ne croient pas réellement dans les nouveautés, à moins d'en avoir fait des expériences personnelles réelles.»

(Adapté de Machiavelli, *Le Prince*, chapitre VI).

Comme on l'a vu dans le chapitre précédent, il existe de nombreuses bonnes raisons pour s'engager dans une résolution participative des conflits. Mais on tient compte aussi des réserves. Les processus de gestion participative des conflits sont toujours à composition non limitée et ne peuvent réussir que si certaines conditions sont respectées. L'analyse du conflit au début du processus (voir la section 2.2.1) fournit un examen de ces conditions. La liste qui suit décrit les rouages d'une bonne mise en œuvre et souligne l'importance de la direction et de l'engagement de l'État.

❖ *Souveraineté de la prise de décisions*

La tâche du gouvernement est de gouverner – de formuler des politiques. Il joue aussi un rôle de direction, et les autres parties prenantes des pfn s'attendent à ce qu'il remplisse ce rôle. La question est de savoir comment diriger lorsque sont en jeu des questions de politique forestière litigieuses. Lorsqu'ils adoptent une approche participative du règlement d'un conflit, les gouvernements doivent être prêts à amorcer un processus à composition non limitée et renoncer, dans une certaine mesure, à leur autorité dans la prise de décisions. Sans un engagement gouvernemental de haut niveau, les initiatives participatives se paralysent. Mais *cela ne veut pas dire que les gouvernements doivent se départir de leur autorité*. Les fonctionnaires élus ou désignés estiment souvent que le seul moyen de conclure un accord est de renoncer à une part, voire la totalité, de leur autorité. Dans la pratique, cela n'est pas vrai. Dans la gestion participative des conflits,

❖ *La règle de droit et la séparation des pouvoirs*

chaque acteur peut quitter à n'importe quel moment. Il ne peut y avoir d'accord sans le consentement des parties prenantes importantes.

❖ *Interdépendance et autorité dans la prise de décisions des parties prenantes*

Un État, où règne la règle de droit, doté d'un système juridique performant avec séparation des pouvoirs, est un cadre positif pour la résolution participative des problèmes. Une planification et une prise de décisions transparentes, une autorité bien définie et le droit de faire appel sont aussi des conditions propices.

❖ *Il y a suffisamment mais pas trop de pression pour régler les controverses*

Les participants ne s'engageront dans une gestion participative des conflits que si la satisfaction de leurs intérêts dépend de ses résultats (si l'octroi par le Ministère des forêts d'une concession d'exploitation dépend de la co-signature du Ministère de l'environnement, par exemple). Il y a interdépendance aussi quand un acteur détient suffisamment de pouvoir pour entraver ou retarder le projet d'un autre acteur (comme une ONG écologiste). Tous les participants doivent être assurés qu'ils sont autorisés à prendre des décisions dans le cadre de la négociation.

❖ *Tous les problèmes ne se prêtent pas à une résolution participative*

Plus la controverse est profonde, négative et publique, plus forte sera la pression pour la régler rapidement. La résolution d'un différend doit avoir une haute priorité pour toutes les parties prenantes, et il faut qu'elles sentent que les problèmes ne peuvent se résoudre à l'aide d'instruments. Si les acteurs sont convaincus qu'ils ont plus de probabilités d'obtenir ce qu'ils veulent par d'autres moyens (comme une décision judiciaire), ils hésiteront à s'engager dans la résolution participative du conflit.

Les méthodes concertées ne sont normalement pas adaptées aux cas de violation de la loi. Si une société viole continuellement les normes environnementales, par exemple, il conviendra aux parties prenantes intéressées de solliciter des interventions judiciaires ou administratives.

Il existe des domaines qui ne permettent pas de transformer la question «Devrions nous...?» en «Comment pouvons-nous?». Les questions centrées sur des différences fondamentales de valeurs ou de droits ne peuvent être facilement reformulées. Il y aurait avantage à les résoudre dans d'autres instances comme un organe législatif ou un tribunal.

Toutefois, il ne faut pas oublier que, dans la plupart des conflits, sont en jeu plusieurs questions dont certaines pourraient être résolues par des moyens participatifs alors que d'autres ne le pourraient pas.

❖ *Le financement est assuré*

Une chose est claire: le règlement participatif des conflits exige des ressources adéquates – temps, compétences et financement. Il est inutile d'insister sur un processus participatif qui ne peut se réaliser par manque de ressources. Par ailleurs, les fonds nécessaires pour obtenir des résultats conclusifs sont normalement limités par rapport au coût d'un conflit

❖ *Afin de créer des opportunités pour de nouveaux processus et institutions qui soutiennent des solutions satisfaisantes mutuellement et la responsabilité conjointe*

prolongé. Les activités à financer comprennent l'analyse du conflit, l'engagement d'un facilitateur externe pour guider les parties prenantes (voir le chapitre 4), le renforcement des capacités des parties prenantes (voir la section 2.1) et la location d'une salle de réunion.

Il n'existe guère de systèmes bien conçus pour soutenir les parties prenantes dans l'élaboration de solutions participatives. En l'absence de tels systèmes, les intéressés refusent souvent d'assumer cette responsabilité et s'attendent à ce qu'une autre partie (souvent l'État) résolve le problème.

L'enjeu pour les gouvernements est de permettre la création de nouveaux processus et institutions qui soutiennent les solutions satisfaisantes mutuellement et la responsabilité conjointe; redéfinissent leurs propres rôles et en promeuvent de nouveaux, et encouragent la créativité et le courage nécessaires pour tirer des enseignements de l'expérience.

À cause des changements de l'environnement politique, la gestion des conflits revêtira à l'avenir une importance croissante. Les conflits liés aux ressources naturelles ne vont pas disparaître et une résolution permanente de ces conflits est improbable. La gestion des inévitables conflits liés aux ressources est un bien public et mérite le soutien des politiques.

Pour résumer, la gestion participative des conflits est une activité conjointe qui est susceptible d'avoir des effets très positifs – si elle est réalisée avec attention et soin. Ce manuel souligne les potentialités, met en garde contre les embûches et enseigne de bonnes pratiques – contribuant par là même à l'élaboration de mesures aptes à assurer le succès d'une collaboration active.

Si les circonstances sont défavorables à la gestion participative des conflits, on n'a rien à gagner en forçant son adoption. Cependant, même s'il est impossible de parvenir à une résolution complète, les parties prenantes des pfn pourraient quand même vouloir entamer des négociations, afin de minimiser les conséquences préjudiciables d'un nombre excessif d'affrontements.



## PARTIE 2:

# Un cadre pour le règlement de différends publics

❖ *Souveraineté dans la prise de décisions*

❖ *Principe 1: Les conflits consistent en trois éléments les personnes, les problèmes et les procédures*

### 2.1 Les principes de la gestion participative des conflits

Les principes présentés dans ce chapitre pourraient paraître évidents et simplistes, mais ils sont souvent négligés par les personnes engagées dans un processus. Dans des situations de litige, l'émotion prend facilement le dessus sur la logique et la raison. C'est pourquoi les principes énoncés ici représentent les éléments fondamentaux d'une bonne pratique permettant d'obtenir des résultats fructueux. Ils sont déterminants pour le succès. Il ne suffit pas de reconnaître leur importance: le succès dépend de leur mise en pratique.

Les personnes estiment souvent que si elles comprennent les questions fondamentales, elles seront capables de trouver une solution raisonnable à leur problème. Mais les conflits sont un mélange de personnes, de procédures et de problèmes. Si un groupe se méfie d'un autre ou juge injuste le processus, il sera difficile de parvenir à un accord de fond quelque raisonnable que soit la solution proposée.

- *Les problèmes* peuvent être définis comme des divergences entre les personnes, les groupes ou les organisations en jeu. Ils comprennent des valeurs différentes, des intérêts ou besoins incompatibles et des désaccords concrets quant à l'utilisation, à la répartition ou à l'accessibilité de ressources rares. On les appelle souvent les «causes profondes» d'un conflit à propos desquelles les gens tendent à adopter des positions claires et fermes.
- *Les processus* sont la manière dont les décisions sont prises et les personnes les jugent. Souvent le processus de prise de décisions est ignoré comme cause de conflit. Cependant, le ressentiment, l'impression d'avoir été traité injustement et la sensation d'impuissance y ont souvent leurs racines. Les questions relatives à un processus sont souvent appelées facteurs contributifs – elles ne causent pas le conflit mais le déclenchent ou l'aggravent.
- *Les personnes* interagissent avec les conflits de façons différentes et ont souvent des sentiments, émotions et perceptions distinctes vis-à-vis des problèmes et des parties en jeu.

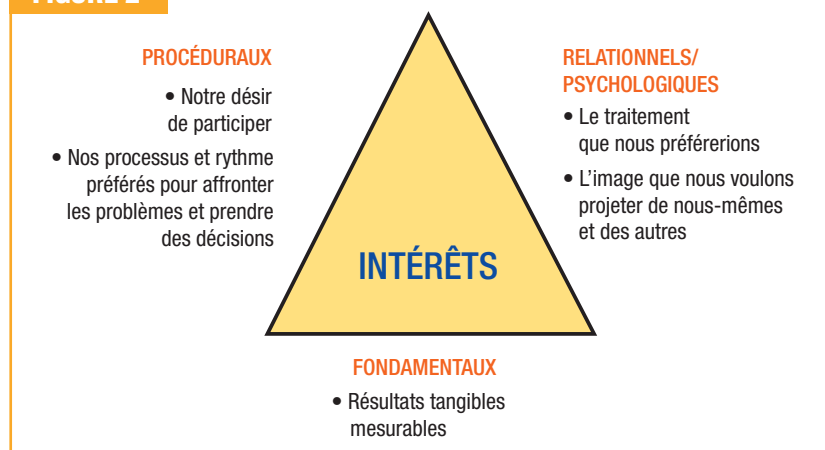
❖ *Principe 2:  
Commencer  
toujours par une  
analyse rationnelle  
du conflit*

*Les conflits ont  
souvent été  
comparés à des  
icebergs*

*Une analyse  
rationnelle du conflit  
est le fondement  
d'une bonne  
stratégie pour sa  
gestion*

*L'analyse des  
conflits doit se  
fonder sur une large  
gamme d'opinions*

FIGURE 2



Il est naturel de penser aux solutions immédiatement après avoir pris conscience de l'existence d'un conflit. Les différences sont clairement difficiles à supporter et la plupart des personnes voudraient les aplanir aussi rapidement que possible. Toutefois, dans de nombreux cas, des solutions apparemment rapides et faciles à appliquer sont éphémères car elles ne tiennent pas compte de tous les aspects d'un conflit (Engel et Korf, 2005).

Ce qui est visible immédiatement au-dessus de la ligne d'eau n'est qu'une petite partie d'un différend complexe. Ce n'est qu'après une exploration complète de l'iceberg qu'émergent des solutions adaptées à chaque aspect du différend.

Le temps investi dans la compréhension d'une situation est compensé par la productivité accrue des réunions avec les parties aux fins de régler leurs différends. Une solution adoptée sans une analyse rationnelle du conflit ou un plan bien raisonné peut retarder les progrès et compromettre le succès. Il est difficile de calculer à l'avance le temps nécessaire à la résolution participative d'un conflit. Pour un problème simple, une seule réunion pourrait suffire, mais pour un conflit complexe, plusieurs mois pourraient être nécessaires pour une évaluation intégrale du conflit, et pour décider de l'opportunité d'entamer un processus complet de gestion participative du conflit. Le principe selon lequel il faut «ralentir pour accélérer» s'applique souvent. Lorsque l'on en évalue les avantages (voir la section 1.5) c'est vraiment du temps bien exploité.

Parler des sources du conflit avec quelques groupes seulement de parties prenantes équivaut à ne voir qu'une face de la médaille. La plupart des conflits éclatent à cause de la diversité des perceptions et des interprétations des événements, des politiques et des institutions.

*L'analyse devrait être mise à jour*

❖ *Principe 3:  
Formuler la  
question avec soin*

L'analyse devrait se poursuivre pendant toute la durée du processus de gestion du conflit car de nouvelles informations viennent s'ajouter et les personnes et leurs relations évoluent.

Dans la résolution des problèmes, le terme «reformuler» signifie détourner l'attention de certaines prises de position et l'orienter vers l'identification des intérêts et l'analyse des critères de sélection des options. Les questions publiques peuvent être reformulées de façon à mettre en évidence des intérêts divers.

*Sachez que la formulation peut inciter au conflit.* La façon dont une question est formulée initialement exerce une forte influence sur les perspectives de résolution du problème des parties en jeu. De nombreuses questions d'intérêt public sont formulées initialement de façon bipolaire (soit/ou) invitant par là même le débat. L'une des façons les plus efficaces de réorienter les perspectives est de reformuler la question.

*Utilisez cette technique pour apaiser le conflit.* Une fois que les intérêts sont connus, une question peut être reformulée pour traduire les intérêts de chaque partie, détournant l'attention des positions prises par les parties. Pour reformuler une question il importe de trouver une définition qui soit acceptable pour toutes les parties et de remplacer une question «bloquée» par une autre «ouverte». En remplaçant «Comment...?» par «Comment pouvons-nous...» ou «Devrions-nous...?», les parties en litige sont encouragées à abandonner les discussions sur les mérites relatifs de leurs positions pour se concentrer sur la résolution participative du problème.

❖ *Principe 4:  
Engager les parties  
prenantes dès  
le début*

Il est important de faire participer dès le début les parties prenantes à la prise de décisions pour deux raisons:

1. Si certaines parties prenantes estiment qu'elles n'ont pas été suffisamment incluses dans la prise de décisions, elles pourraient contester, voire même rejeter, la solution la plus raisonnable, indépendamment de ses mérites. La teneur de la solution est donc moins importante pour les parties prenantes que l'impartialité de la prise de décisions.

2. Dans des situations conflictuelles, les perspectives de parties prenantes individuelles sont souvent fortement influencées par les émotions, les malentendus, les suppositions, les soupçons et la méfiance. Organiser un échange qui aide les parties prenantes à revoir leurs perspectives est un pas fondamental vers le partage des intérêts plutôt que le maintien obstiné de positions rigides et inflexibles. Cette transformation de la perspective est essentielle à la promotion de la collaboration, mais elle n'est réalisable que si les parties prenantes sont engagées dès les toutes premières phases d'un processus.

❖ *Principe 5:  
Encourager  
la confiance et les  
bonnes relations  
de travail*

Bien que les informations techniques soient importantes, une attention similaire doit être accordée aux relations humaines. Des données aussi utiles et exactes qu'elles soient pourraient être reçues avec méfiance et ignorées lorsqu'un conflit se polarise excessivement. Cultiver les bonnes relations entre les parties peut les aider à mieux interagir et faciliter considérablement la conclusion d'accords acceptables de part et d'autre.

❖ *Principe 6:  
Décrire clairement  
dès le début les  
procédures, les  
processus, les  
étapes et les  
objectifs*

On peut améliorer l'efficacité générale de la gestion des conflits en expliquant dès le début à toutes les parties les procédures qui seront suivies. Une fois que les parties suivent une procédure – qu'elles comprennent et soutiennent – elles pourront tourner leur attention vers la résolution d'un problème, et demander quelle attitude réciproque il convient d'adopter.

*S'adapter aux  
différences dans les  
capacités de  
négociation*

Toutes les parties devront connaître la durée probable du processus, le nombre de réunions prévues et le nombre d'heures qui sera consacré à chaque réunion. Compte tenu de la portée et de la complexité des questions, du nombre de participants et des éléments du processus, il devrait être possible d'établir un calendrier raisonnable. Toutefois, on ne peut assurer que tous les éléments s'enchaîneront de façon prévisible et ordonnée, si bien que les gestionnaires devront être prêts à faire des ajustements.

Dans de nombreux différends publics, certaines des parties n'ont jamais pris part à une négociation officielle. En outre, les parties à un différend ont souvent un intérêt personnel dans son aboutissement. Un déséquilibre de compétences et d'expériences parmi les négociateurs débouche souvent sur la victoire des parties les plus expérimentées.

❖ *Principe 7:  
La gestion  
participative des  
conflits impose le  
renforcement des  
capacités dans le  
cas d'un  
déséquilibre grave  
des compétences  
et des expériences  
entre les  
négociateurs*

Les participants à des différends publics ont souvent des niveaux variables d'expérience et de compétence en matière de négociation. Certains participants qui n'ont jamais pris part à des négociations officielles pourraient devoir remplir à nouveau le rôle de négociateurs après le règlement du différend. D'autres pourraient avoir un intérêt personnel direct dans le résultat de la controverse. D'autres encore pourraient représenter des organisations établies, des organismes gouvernementaux, des commissions ou comités publics et s'attendre à affronter les mêmes parties à l'occasion de nouveaux désaccords. Ces parties ont toutes des raisons pour maintenir de bonnes relations de travail, alors que les membres de groupes de citoyens pourraient ne pas en avoir. Ils arrivent souvent sur les lieux du débat déterminés à protéger leurs intérêts mais ne connaissent guère ou pas les concessions mutuelles inhérentes à une négociation – ils viennent pour gagner.

Ces grands écarts influencent profondément le processus de négociation. Les tactiques appliquées par des négociateurs inexpérimentés pour avoir un avantage sur leurs adversaires comprennent la rupture des accords,

la trahison de la confiance et le lancement d'accusations publiques à l'encontre d'autres parties (violant ainsi les règles fondamentales d'une négociation).

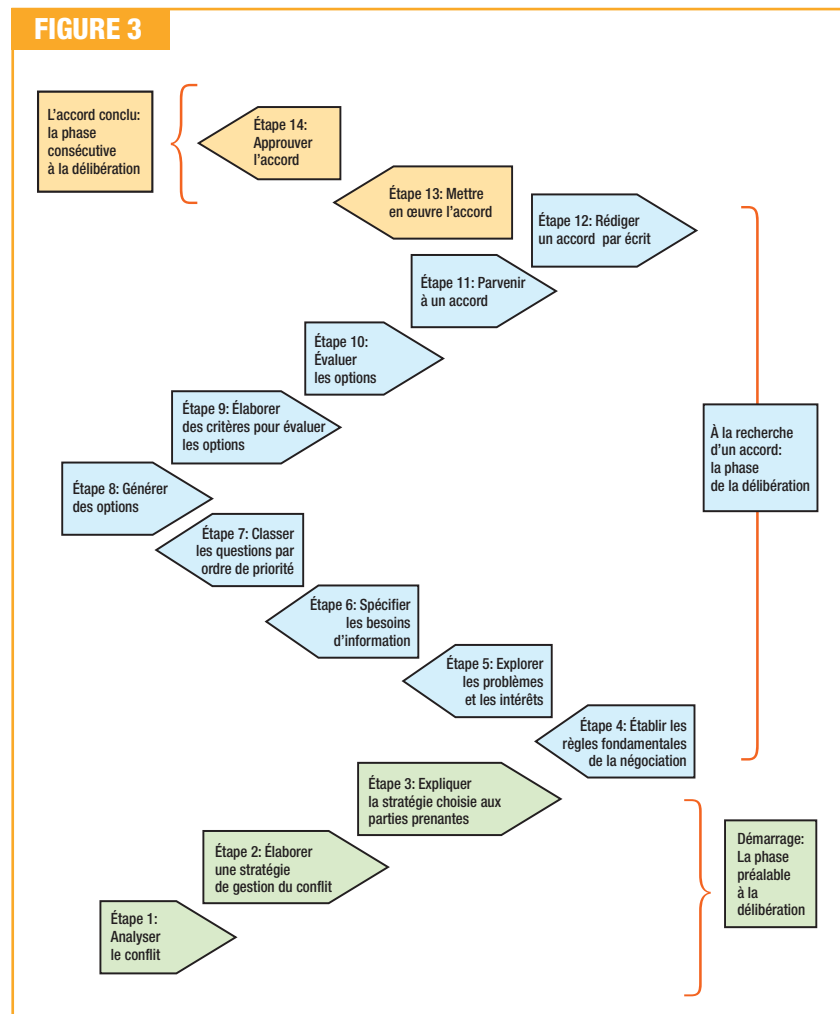
Pour réduire le risque que des représentants non qualifiés compromettent le processus, il faudra dispenser une formation pertinente aux parties prenantes. Toutefois, celles qui ont le plus besoin d'aide sont souvent les moins susceptibles de le reconnaître. Les techniques décrites à la section 3.4 pour convaincre les parties à se présenter à la table des négociations pourraient servir aussi à les persuader à se soumettre à une formation en négociation. Une méthode efficace consiste à tenir des séances de formation à l'intention de toutes les parties. La création d'équipes ou la formation de négociateurs sert souvent de préalable à des négociations officielles.

## 2.2 Étapes de la gestion participative des conflits

Il n'existe pas de cadre unique pour traiter tous les conflits, et les processus décrits ici ne doivent pas être considérés comme convenant à toutes les situations. Ils devraient, en revanche, être interprétés comme une liste de contrôle à consulter lors de la conception de méthodes de gestion des conflits.

Un processus typique de gestion participative des conflits comprend trois stades bien définis incluant chacun un certain nombre d'étapes (voir le diagramme ci-dessous). Toutefois, le processus n'est pas aussi direct que le diagramme laisserait entendre. Il évolue normalement de façon indépendante après la première session car les questions se déploient, les personnalités s'affirment et des événements imprévus adviennent. Le diagramme du processus fournit un aperçu et rappelle aux praticiens de la gestion des conflits les actions importantes à prendre en compte. Enfin, le type et la complexité du conflit détermineront la voie que le processus devrait emprunter.

FIGURE 3



### 2.2.1 Démarrer: la phase préalable à la délibération

*«Prendre le temps de négocier le processus avant de se lancer dans des pourparlers favorise toutes les parties en jeu. Cela peut être long mais à longue échéance on pourra non seulement gagner du temps mais aussi réaliser des opérations plus rationnelles, plus robustes et plus valables» (Wondwosen, 2006).*

Un processus de gestion des conflits démarre lorsque l'on contacte les parties prenantes ou un facilitateur ou un médiateur pour vérifier s'ils sont disposés à travailler de concert à la solution d'un problème. Un processus peut être lancé par n'importe quelle personne ou organisation à condition qu'elle soit jugée digne de confiance par toutes les parties prenantes.

Lorsque la collaboration a été établie et que le processus démarre, la phase de délibération préalable ou de planification commence avec les parties prenantes disposées à participer.

## ÉTAPE 1: ANALYSER LE CONFLIT

La première étape dans la gestion d'un conflit consiste dans la compréhension préliminaire du problème. L'analyse d'un conflit devrait viser à répondre aux questions suivantes:

- *Quelles sont les questions en jeu?* Une question est une matière ou un problème qui doit être affrontée si l'on veut résoudre le conflit. Il peut s'agir de questions de fond (ressources, argent, etc.), de questions de procédure (qui fait quoi et quand) ou de questions de relations.
- *Qui sont les parties prenantes?* Les parties prenantes sont des groupes qui peuvent influencer une question ou en être influencés. Ils ne sont pas homogènes mais peuvent se subdiviser en sous-groupes suivant leurs intérêts particuliers. De nombreuses interventions se heurtent à des problèmes lorsqu'il s'agit de définir avec précision en quoi consiste une communauté à cause de la capacité limitée des planificateurs à identifier la gamme des intérêts en jeu. Lorsque les planificateurs et les gestionnaires négligent de consulter la gamme tout entière des parties prenantes, leur compréhension des différents besoins, priorités et connaissances de ces groupes est limitée. Il faut, en outre, décider si la participation sera représentative ou ouverte à tous les individus intéressés. La participation représentative convient pour les groupes de travail ou les négociations directes, alors que la participation ouverte est adaptée aux réunions publiques et aux ateliers où un accord officiel n'est pas exigé.
- *Quelles sont les capacités locales existantes à gérer le conflit?* Les mécanismes de gestion des conflits et les capacités existants doivent être évalués avant d'amorcer de nouveaux processus. S'il existe des moyens coutumiers ou traditionnels de gestion des conflits, il convient de vérifier s'ils ont encore l'autorité, les ressources ou les incitations nécessaires pour remplir leurs rôles et tâches nominaux. Il est important de tenir compte des capacités locales de gestion des conflits pour deux raisons:
  - On peut apprendre beaucoup en réfléchissant sur les tentatives faites précédemment pour gérer un différend particulier et en analysant les raisons de leur échec.
  - L'objectif final de la gestion des conflits est de renforcer la capacité des gens à traiter leurs différences de façon constructive. Les capacités locales à gérer des conflits ne doivent donc pas être affaiblies mais au contraire renforcées.

❖ *Conditions de collaboration – les parties sont-elles toutes prêtes à négocier?*

■ Les expériences passées en matière de gestion des conflits peuvent déterminer le niveau d'optimisme des parties (voir les conditions de collaboration). Deux facteurs influencent la préparation. Le premier est la motivation des acteurs à conclure un accord, qui dépend de leur estimation de la gravité du conflit et de leur perception des coûts et avantages de son règlement. Le deuxième est le niveau d'optimisme des parties qui est basé sur leurs compétences, les expériences passées de gestion des conflits et les ressources disponibles.

Les objectifs de la conduite d'une analyse des conflits sont de: i) recueillir les informations nécessaires pour déterminer la meilleure façon de traiter ce conflit particulier; ii) formuler une stratégie de gestion des conflits.

Les informations sur un conflit proviennent habituellement de l'observation directe, de sources secondaires et d'interviews personnelles.

*L'observation directe* sert à fournir une vision claire des nuances des interactions des parties prenantes. Souvent les parties qui veulent régler un différend apprécieront la présence d'un gestionnaire de conflits à leurs réunions, afin de montrer que quelqu'un s'intéresse à leur opinion sur la question. Il est évidemment souhaitable qu'aux réunions assistent des parties représentant divers points de vue plutôt qu'un seul.

*Les sources secondaires* comprennent les procès-verbaux des réunions, les rapports écrits, les résultats de la recherche sur les questions en jeu et les articles des journaux. Les sources secondaires devront être examinées avant de conduire des interviews car elles fournissent d'utiles informations générales.

*Les interviews personnelles* fournissent le plus de détails sur une situation. S'ils ont confiance dans l'intervieweur, il est probable que les personnes exprimeront des opinions plus variées et mettront davantage en évidence les nuances de la question que ne peut le faire l'observation directe.

La liste de questions qui suit vous aidera à structurer votre interview:

- Avant de commencer, avez-vous des questions à me poser?
- Quels sont vos intérêts ou préoccupations relativement à cette question particulière?
- Votre groupe consente-t-il à participer au processus que j'ai décrit? (en cas contraire) Que faudrait-il pour que vous ou votre groupe acceptiez de participer?
- Qui peut ou devrait représenter votre groupe ou organisation?
- Que voudriez-vous voir à l'avance pour vous engager à œuvrer à la résolution de cette question?



- Si vous participez, que considéreriez-vous comme un résultat positif?
- Avez-vous des inquiétudes concernant la participation à ce processus?  
Que pouvons-nous faire, en tant que facilitateurs, pour les dissiper?
- Quelles sont les personnes appartenant à d'autres groupes de parties prenantes qui devraient être présentes?
- Quelles sont vos alternatives à la participation?
- Qu'en est-il des autres parties? Importe-t-il qu'elles ne soient pas présentes?
- Quelles sont les données que nous devrions apporter à la négociation?  
Quand et par qui ces données devraient-elles être présentées?
- Quelles règles fondamentales voudriez-vous établir?
- Y a-t-il quelque chose que je ne vous ai pas demandé ou que vous voudriez dire?

Après la collecte des informations sur un conflit, il est nécessaire de les organiser. Les outils servant à cet objectif comprennent le diagramme de l'analyse du conflit, le sommaire de l'analyse du conflit et les directives relatives à la MAAN (voir les annexes). Ils sont particulièrement utiles quand plusieurs personnes participent à la collecte des informations.

Ces informations devront être interprétées afin d'identifier les sensibilités à l'égard les uns des autres et à l'égard des questions en jeu, les points de vue conflictuels et les domaines d'intérêt commun.

## ÉTAPE 2: ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE GESTION DES CONFLITS

L'analyse d'un conflit déterminera si sa gestion participative est ou non un moyen adapté de traiter le problème. Si les parties sont intéressées à le résoudre et s'il y a assez de marge pour négocier, le gestionnaire du conflit passe aux deux étapes restantes de la phase préalable à la délibération: élaborer une stratégie et l'expliquer aux parties prenantes.

Chaque conflit est différent: aucun modèle simple ne convient parfaitement à tous les problèmes. La gestion des conflits doit donc être adaptée aux caractéristiques particulières d'une question et des parties en jeu.

Pour ce faire il faut identifier les formes de participation, les catégories de participants, et le nombre de participants et d'individus qui représentent le mieux les intérêts des groupes. En choisissant les participants, faites attention aux considérations suivantes:

- Un bon groupe de travail devrait se composer de huit à douze personnes. Des groupes plus nombreux sont souhaitables quand la diversité des connaissances et des expériences est élevée. Toutefois, les grands

❖ *Déterminez qui devrait participer*

❖ *Définissez les rôles que tous les participants à une négociation devraient jouer*

❖ *Identifiez les contraintes extérieures*

❖ *Établissez un objectif pour la gestion du conflit*

❖ *Choisissez la forme de réunion la plus productive*

groupes exigent plus de temps de négociation et l'établissement des réunions pourrait être problématique.

- En identifiant les représentants individuels, recherchez les personnes qui connaissent la teneur de la matière, sont des membres respectés de groupes d'intérêts, sont capables de négocier avec des adversaires et peuvent observer les termes d'accords établis de bonne foi.
- Le déséquilibre des compétences et des expériences entre les négociateurs aboutit à un processus injuste; la victoire d'une partie peut être nocive pour toutes les autres. Envisagez de former et de guider les représentants non qualifiés pour éviter qu'ils ne troublent la discussion en recourant à des tactiques que des négociateurs expérimentés estimerait contraires aux normes d'une interaction rationnelle.

Y compris le participant, l'initiateur, le convocateur, le président, le promoteur, l'expert technique, le rapporteur, l'observateur et le chargé du soutien logistique.

Il faudra tenir compte de l'effet de contraintes extérieures sur les parties dans la conception du processus. Une organisation a-t-elle des dates d'échéance qui pourraient influencer le cours des discussions? Y a-t-il des questions juridiques qui affectent le processus de gestion du conflit? Toutes les parties prenantes principales sont-elles disponibles ou sont-elles occupées par d'autres activités?

Atteindre un accord pourrait être l'objectif le plus évident, mais l'analyse du conflit pourrait en suggérer d'autres plus appropriés. Si l'analyse suggère, par exemple, qu'il n'existe pas de grandes différences entre les parties mais qu'elles ont des perceptions gravement erronées quant aux activités des autres parties, un programme d'aide à l'échange d'informations à l'intention des participants pourrait suffire.

Les réunions publiques, les groupes de travail, les comités consultatifs, les ateliers sur la résolution des problèmes et les sessions de négociation formelle offrent des façons différentes de participation. La structure la plus appropriée dépend de l'objectif de la gestion du conflit. Une seule réunion pourrait ne pas suffire; les différends à grande échelle exigent normalement plus d'une réunion. *Les réunions publiques* pourraient se tenir en même temps que les négociations lorsqu'il est nécessaire d'obtenir l'acceptation publique d'un plan d'action proposé. Les réunions publiques pourraient également être organisées comme débats à découvert où les participants peuvent poser des questions à d'autres intervenants. *Les ateliers sur la résolution des problèmes* sont conçus de manière à comprendre de nombreux participants et un facilitateur qui guide leurs

❖ *Estimez les coûts  
du processus*

efforts vers des objectifs particuliers à l'aide d'un plan de résolution. Un atelier sur la résolution des problèmes à découvert diffère d'une réunion publique parce que les participants viennent pour élaborer une solution et non pas simplement pour transmettre des informations. *Les sessions de négociation formelles* sont conçues particulièrement pour aider les parties à régler leurs différends. Normalement, ces parties représentent des groupes qui leur ont délégué le pouvoir de représenter leurs intérêts. *Les groupes de travail ou les comités consultatifs* servent à traiter des questions techniques: les membres sont désignés sur la base de leurs compétences techniques ou politiques.

Sera-t-il nécessaire d'utiliser le temps du personnel pour soutenir le processus? Un facilitateur ou un médiateur sera-t-il engagé? Quelles études techniques pourraient être nécessaires? D'où viendra le financement?

Dans certains cas, les parties prenantes pourraient solliciter l'aide d'un tiers (un facilitateur ou médiateur) pour les guider dans la conception et la gestion du processus. Les facilitateurs ont pour tâche d'aider les parties à organiser des réunions productives. Les médiateurs savent en plus comment gérer de grands groupes et aider les parties à négocier.

### **À quel moment conviendra-t-il d'engager un tiers**

Vous pourriez envisager de recourir aux services d'un intervenant extérieur quand:

- *La négociation est dans une impasse.* Si les relations se sont transformées en une rhétorique accusatoire ou que les progrès sont bloqués, un tiers peut contribuer à faire repartir les débats.
- *Les parties ont besoin d'aide pour établir une communication.* À un moment quelconque d'un différend l'intérêt des parties pour les opinions des autres pourrait fléchir.
- *Les parties ont perdu confiance dans le processus.* Lorsqu'un tiers participe à un différend, les parties s'attendent à voir les choses changer. Le changement étant essentiel à l'interruption de la spirale du conflit, cette attente peut être un facteur d'avancement déterminant.

### **ÉTAPE 3: EXPLIQUER LA STRATÉGIE CHOISIE AUX PARTIES PRENANTES**

L'analyse d'un conflit montrera si les parties ont travaillé de concert dans le passé et le succès éventuel de leurs efforts. Quelle que soit la force des tensions, les parties devront toujours comprendre le processus qui leur est proposé. Moins le déroulement des négociations leur est familier, plus il sera important de leur expliquer en détail le processus.

❖ *Renseignez les parties sur les étapes du processus*

Un processus clairement défini est utile chaque fois que les parties se réunissent pour échanger des points de vue, mais il est *essentiel* en cas de litige. Avant la première réunion, les parties doivent comprendre toutes les tâches inhérentes au processus de gestion des conflits et leur raison d'être. Tels sont l'établissement de définitions communes, la description des problèmes et des intérêts, l'identification des informations manquantes et la génération des options. Une fois ces tâches expliquées, les participants comprendront que pour mener à bien un processus de négociation il faut du temps.

❖ *Estimez la durée*

Il faut que les participants sachent à quoi ils s'engagent. Les gestionnaires des conflits devraient être en mesure d'indiquer la durée probable de l'ensemble du processus. Un calendrier, des jalons et des échéances contribuent à définir le processus. Ils devront être réalistes et suffisamment espacés pour permettre aux participants de négocier dans la détente.

❖ *Choisissez un lieu*

Il est important de savoir où se dérouleront les réunions. La réponse peut instaurer un climat favorable aux débats et influencer la productivité d'une négociation.

❖ *Définissez les règles fondamentales de la réunion (appelées aussi règles de groupe, plan de réunion ou document de convocation)*

Les règles fondamentales sont le mode de conduite que toutes les parties devront respecter pendant les négociations ou toute autre activité de gestion du conflit. La notion de règle fondamentale se fonde sur le principe selon lequel, dans une négociation, toutes les parties devront être traitées de façon équitable et impartiale. Certaines règles définissent le comportement de participants individuels (comme «Les attaques personnelles ne seront pas admises»), alors que d'autres s'appliquent aux procédures utilisées par le groupe («Toutes les décisions seront prises par consensus») ou définissent le rôle des observateurs («Seuls des observateurs reconnus seront autorisés à assister»). Les règles fondamentales sont normalement élaborées par la personne qui organise la négociation. Elles se basent sur l'expérience de cette personne et sur les questions soulevées par les parties pendant l'analyse.

## 2.2.2 À la recherche d'un accord: la phase de délibération

Une fois que les parties prenantes ont été invitées à la première réunion et que les protocoles ont été ratifiés, les participants peuvent commencer à identifier les questions et délibérer à leur sujet.

#### ÉTAPE 4: ÉTABLIR LES RÈGLES FONDAMENTALES DE LA NÉGOCIATION

Les règles fondamentales élaborées pendant la phase de planification devront être adoptées par l'ensemble du groupe; elles n'opèrent que si les parties conviennent unanimement de les appliquer. Des règles peuvent être ajoutées ou modifiées le cas échéant; toutefois le groupe tout entier doit approuver les changements avant leur adoption.

#### ÉTAPE 5: EXPLORER LES PROBLÈMES ET LES INTÉRÊTS (DU POINT DE VUE DES PARTIES AU CONFLIT)

Pendant cette étape, les parties décrivent leur interprétation du problème, identifient et analysent ses éléments, expriment leurs inquiétudes et formulent leurs suppositions. Ces activités pourraient exiger du temps et sembler inutiles à certains. Des individus pourraient en contester l'opportunité et demander «Quelqu'un ne pourrait-il pas résumer tout simplement les questions pour que nous puissions aller de l'avant?» Cependant, l'éducation remplit la fonction importante de faire entendre aux participants les points de vue des autres et permettre à ces derniers de les exprimer. Il importe de noter que ce pourrait être la première fois que les participants se rencontrent et échangent des informations personnellement.

Chaque partie devrait décrire les besoins, intérêts et motivations qui sous-tendent ses positions. Les intérêts individuels sont la clé de l'identification de solutions réalisables. Les personnes qui ont du mal à décrire leurs intérêts pourraient trouver plus facile d'expliquer la raison pour laquelle le problème les intéresse. On peut dresser une liste de toutes les matières que les parties souhaitent examiner pendant les négociations.

Les parties apportent à la résolution d'un conflit leur propre interprétation du problème – quelles sont les questions litigieuses, pourquoi le problème s'est-il présenté et comment résoudre au mieux le conflit. La façon dont une partie décrit ou définit un conflit s'appelle formulation. La technique de la reformulation est utilisée souvent pour clarifier une question qui a été formulée de façon improductive et la présenter de façon qu'elle puisse être abordée plus aisément. Pour ce faire il pourrait être nécessaire de changer le libellé d'un commentaire ou d'une idée de façon à sauvegarder sa teneur originale tout en rendant acceptable sa forme à d'autres groupes de parties prenantes. Mayer (2000) décrit différents niveaux de reformulation, y compris la détoxication et la redéfinition. La détoxication s'impose lorsque les questions sont formulées de façon partielle ou brutale (blâmer ou agresser d'autres parties). La redéfinition comprend la reformulation du problème de façon acceptable. La question peut, par exemple, être présentée comme un problème à résoudre: «Comment pouvons-nous?»

❖ *Les parties s'éduquent mutuellement*

❖ *Les parties identifient et échangent leurs intérêts*

❖ *Reformulez les questions de façon que les parties soient disposées à en parler si besoin est*

❖ *Considérez  
la MAAN*

«La meilleure alternative à un accord négocié» (MAAN) est le terme inventé par Roger Fisher et William Ury (deuxième édition, 1991). Chaque fois que nous participons à une négociation, nous disposons d'options autres que la conclusion d'un accord avec la partie en litige. Une autre option consisterait à parvenir à un accord avec une partie extérieure à la négociation en cours – cette option est connue sous le terme de MAAN. Une MAAN remplit trois fonctions importantes:

1) Avoir une bonne MAAN augmente le pouvoir de négociation. Les bons négociateurs savent quand leur adversaire veut à tout prix parvenir à un accord. Sachant que ce dernier cèdera, ils peuvent accroître leurs exigences. S'il est évident que l'adversaire dispose d'options autres que la négociation, il est probable que davantage de concessions lui seront octroyées dans le but de le retenir à la table des négociations.

*«La raison pour laquelle on négocie est pour obtenir des résultats meilleurs que ceux pouvant être obtenus sans négociation» (Roger Fisher et William Ury dans leur ouvrage de 1981, *Getting to Yes: Negotiating Without Giving in*).*

2) La MAAN confère plus de sécurité aux négociations car elle marque le point où elles doivent s'interrompre. La MAAN est la seule norme pouvant vous protéger contre l'acceptation de termes défavorables et le rejet de termes qu'il serait dans votre intérêt d'accepter.

3) La MAAN contribue à l'analyse: elle n'est pas une option unilatérale – chaque partie à la négociation devra considérer les alternatives dont dispose l'adversaire. Certaines parties pourraient évaluer leurs options avec un excès d'optimisme. Plus elles sont au courant des options dont disposent les autres parties, plus elles seront préparées à la négociation. On peut alors percevoir avec réalisme les résultats possibles et les offres raisonnables.

La MAAN influence aussi ce que William et d'autres ont nommé «maturité» – le moment où un différend est prêt ou «mûr» pour un règlement. Lorsque les parties ont des idées similaires ou «des images congrues» des MAAN existantes, la négociation est mûre pour la conclusion d'un accord. Avoir des images congrues de la MAAN veut dire que les deux parties ont la même perspective de la manière dont un différend aboutira en l'absence d'un accord. Dans une telle situation, il leur convient et s'avère moins coûteux de négocier un accord que de poursuivre le litige. Une situation similaire se présente lorsque les parties à un conflit acceptent un règlement à l'amiable. Elles conviennent de régler car leurs avocats se sont entendus sur la force de chaque cas et sur les possibilités qu'a chaque partie de l'emporter sur l'autre devant la cour. Elles peuvent alors éviter les longueurs d'un procès et obtenir le même résultat plus rapidement et aisément par le biais de la négociation.

Determining your BATN (Roger Fisher et William Ury, 1991. *Getting to Yes: Negotiating Without Giving In*, deuxième édition, p. 104).

Les MAAN ne sont pas toujours évidentes au premier coup d'oeil. Fisher et Ury décrivent un processus simple pour déterminer votre MAAN:

1. Dressez une liste des mesures que vous pourriez prendre si aucun accord n'est conclu.
2. Améliorez quelques-unes des idées les plus prometteuses et convertissez-les en options pratiques.
3. Choisissez provisoirement l'option qui vous paraît la meilleure.

## ÉTAPE 6: SPÉCIFIER LES BESOINS D'INFORMATION

Les différends publics se combattent à l'aide de chiffres et de faits relatifs à des matières techniques et des questions de politique. Dès le début du processus, les groupes devront identifier le type d'information convenant à leur problème. Lorsque se creusent des écarts entre les informations ou leurs interprétations, les parties devront examiner les sources des données, les hypothèses sur lesquelles elles reposent et les méthodes servant à tirer des conclusions.

Les lacunes d'information et les incertitudes scientifiques sont inhérentes aux différends liés aux politiques. Bien des différends naissent de désaccords sur les priorités d'ordre social, économique ou environnemental. Le «combustible» pour ces différends consiste souvent en données sur leur impact probable. Les parties interpréteront toujours les données de façon compatible avec leurs intérêts malgré leurs divergences. Les données pourraient ne pas être intentionnellement imprécises mais pourraient être utilisées de manière sélective pour prouver un point. Il est important d'évaluer la validité des données sur lesquelles se fondent des options pour le règlement d'un conflit.

Même s'il ne parvient pas à un consensus, le groupe peut recourir à des méthodes comme les tournées de terrain, la demande de rapports, les séances d'orientation et les interviews pour niveler les divergences d'interprétation des données. D'une manière générale, les débats sur les données sont plus efficaces si le matériel en jeu n'exige pas, pour en comprendre le sens, une formation spécialisée. S'il s'agit de données excessivement techniques, les parties pourront engager un expert impartial pour examiner et commenter les chiffres présentés, ou assigner cette tâche à un petit groupe de travail.

- Les efforts déployés pour régler un désaccord sur les données sont plus susceptibles de réussir s'ils sont entrepris suivant une routine établie plutôt que dans un climat de suspicion.

❖ *Identifiez les informations techniques convenant à votre problème*

❖ *Accordez-vous sur les moyens de répondre aux questions techniques*

❖ *Conseils pour la gestion*



❖ *Classez vos questions par ordre de priorité*

❖ *Les bons points d'entrée en matière sont:*

■ Lorsque sont en jeu des questions techniques ou scientifiques importantes, la recherche concertée des faits offre une alternative à une enquête individuelle. Les parties au conflit devraient déterminer conjointement les questions qui exigent une analyse technique, les limitations des méthodes analytiques utilisées, les questions à poser aux experts et l'identification de ces experts (Susskind, McKernan et Thomas-Larmer, 1999).

### ÉTAPE 7: CLASSER LES QUESTIONS PAR ORDRE DE PRIORITÉ

Définir un point d'entrée en matière pour les pourparlers est une décision importante. Il peut influencer toutes les autres questions dans un conflit.

Il est également utile de classer immédiatement les problèmes à résoudre par ordre de priorité pour passer ensuite à ceux qui peuvent être résolus par la suite. Il est sage d'obtenir quelques consentements faciles avant de s'attaquer à des problèmes plus difficiles. On établit ainsi une «habitude d'accord» et on encourage les parties à s'entendre sur des questions plus complexes pour éviter de compromettre les accords plus «faciles».

- Une question importante pour tous, mais pas si compliquée qu'elle est longue à régler.
- Un accord procédural ou psychologique – des regrets exprimés, par exemple, lorsqu'une autre partie accepte de pardonner, préparent très bien le climat.
- Une entente sur des principes généraux qui peuvent façonner les accords ou les orienter vers des questions futures.
- Des questions de fondement, qui forment la base de la discussion sur des questions futures.
- Des questions clés dont la résolution facilitera l'accord sur des questions futures.
- Des questions connexes qui peuvent être débattues concomitamment.

### ÉTAPE 8: GÉNÉRER DES OPTIONS

Au cours de cette étape, les négociateurs utilisent les informations qu'ils ont recueillies sur les questions, intérêts et données pour identifier des options permettant de résoudre le problème. Après avoir défini leurs intérêts, les parties peuvent établir une base permettant de reconnaître tant les options qui peuvent satisfaire leurs besoins que celles qui ne le peuvent pas. Pour générer des options, les parties doivent: comprendre l'importance d'une gamme d'options parmi lesquelles faire leur choix; être suffisamment flexibles dans leurs positions pour se dégager de propositions inacceptables; et être conscients des procédures servant à générer des options.



❖ *Les techniques pouvant servir à produire des options de règlement (Moore, 2003)*

❖ *Différents moyens de générer des options*

Les négociateurs sont encouragés à générer de multiples options pour chaque question, car la recherche d'une bonne solution impose d'étendre les débats et de sortir des chemins battus. Une autre raison pour cela est qu'il est normal pour une partie de suggérer une option que l'adversaire rejettera. L'objectif à ce stade est de produire la gamme la plus large possible de solutions.

- *Expansion de la ressource.* Cette technique, utilisée souvent dans négociations entre employeurs et travailleurs, consiste à ajouter des matières comme les indemnités de vie chère, la bonne volonté, les assurances ou les conditions de travail à une question de base comme l'augmentation des salaires, qui accroît la probabilité de résultats satisfaisants pour tous.
- *Échange de concessions mutuelles.* Cette technique concerne l'échange d'éléments d'importance variable sans compromis sur les principes. Chaque négociation contient une série d'exigences d'une importance qui varie suivant le négociateur individuel. Lorsqu'ils sont forcés de faire un échange, les négociateurs peuvent se permettre des concessions sur des éléments secondaires afin de gagner sur ceux d'une priorité plus élevée.
- *Alternance:* Lorsqu'il n'existe aucun moyen d'expansion de la ressource, les parties peuvent appliquer à tour de rôle l'option préférée. Chaque partie peut, par exemple, jouir de la même terre à des moments différents.
- *Conception de solutions nouvelles et intégratives basées sur les intérêts.* Ces solutions satisfont les besoins de chaque partie mais non pas au détriment des besoins d'une autre. L'illustration classique de ce type de solution est le conflit entre deux enfants qui se disputent la dernière orange restée dans le bol de fruits. Chaque enfant réclame fermement l'orange. La mère sage intervient et offre aux enfants de les aider à décider qui des deux l'obtiendra. À première vue, il semble que chacun des deux enfants ait un droit égal à l'orange. Que devrait faire la mère? Elle peut couper l'orange en deux et donner à chaque enfant une moitié. Toutefois, cette solution ne satisfait pas la mère qui décide d'approfondir les intérêts de chaque enfant. Elle découvre que l'un des enfants veut manger l'orange alors que l'autre veut l'éplucher pour préparer le glaçage d'un gâteau.
- Toutes les parties œuvrent de concert pour générer des options dans l'espoir que plus il y a de personnes plus nombreuses seront les options.
- Des experts extérieurs peuvent ajouter leurs idées à celles du groupe et multiplier ainsi le nombre d'options sur la table.
- Il est demandé à chaque partie de préparer une proposition qui reflète les intérêts de son propre groupe ainsi que ceux des autres parties.
- Un intermédiaire conduit des sessions individuelles de remue-ménages avec chaque partie et présente la liste des idées à débattre à l'ensemble du groupe.

❖ *Normes minimales pour la définition de critères*

❖ *1. Formulez chaque question comme une recherche conjointe de critères objectifs*

❖ *2. Raisonner et soyez ouvert à la raison relativement aux normes les plus appropriées*

## ÉTAPE 9: ÉLABORER DES CRITÈRES POUR ÉVALUER LES OPTIONS

À ce stade, les parties devront évaluer dans quelle mesure leurs intérêts seront satisfaits par chacune des options qui ont été générées conjointement. L'application de critères objectifs facilite la prise de décisions sur les options qui seront les plus satisfaisantes pour tous les groupes. Elle assurera aussi que la prise de décisions obéit à des normes justes et indépendantes.

Les critères varient en fonction du conflit; toutefois, pour garantir un accord sage et impartial ils devraient être:

- Décidés conjointement
- Indépendants
- Légitimes
- Pratiques
- Appliqués à toutes les parties

*Évaluer les options vis-à-vis des critères.* Une grille de décision peut aider à analyser les solutions possibles à l'aide d'indicateurs.

**TABLEAU: EXEMPLE DE GRILLE DE DÉCISION**

	Option 1	Option 2	Option 3
Possibilités générales de réalisation			
Coûts et contributions			
Avantages			
Désavantages			
Opportunités			
Risques			

Ayant identifié les critères objectifs, comment les examinez-vous avec la partie opposée?

*Trois points fondamentaux* sont à prendre en compte:

Si vous participez à une négociation de vente, vous pouvez commencer en disant. «Vous voulez un prix élevé et moi je veux un prix faible. Voyons quel serait un prix juste». Quels critères objectifs seraient le plus appropriés pour déterminer le prix?

Insister pour qu'un accord se fonde sur des critères objectifs ne veut pas dire insister pour qu'il se fonde uniquement sur les critères proposés par une des parties. Un critère de légitimité n'exclue pas l'existence d'autres. Comportez-vous comme un juge en décidant entre les suggestions formulées par différents participants. Tenez compte des critères qui ont été appliqués par les parties dans le passé et ceux qui sont plus largement répandus.

❖ *3. Ne cédez jamais à la pression, seulement au principe*

❖ *Appliquez les critères pour évaluer les options*

❖ *Encouragez les parties à examiner de près leurs MAAN (voir l'étape 5)*

❖ *Accords de principe ou passage du général au particulier*

La pression peut revêtir une multitude de formes: un pot-de-vin, une menace, un appel manipulateur à la confiance ou un simple refus de changer de position. Un refus de céder sauf en présence d'une bonne raison est une position plus facile à défendre – sur le plan public et privé – qu'un refus de céder associé au refus de présenter une bonne raison.

## ÉTAPE 10: ÉVALUER LES OPTIONS

Comparez les options avec les intérêts pour déterminer s'il y en a une qui satisfait les intérêts principaux des parties.

Chaque partie devra déterminer s'il lui convient ou non d'accepter l'accord proposé. Parmi les facteurs les plus aptes à déterminer le résultat d'une négociation sont les alternatives des parties à un accord négocié – leurs MAAN. Les parties sont souvent motivées à trouver un terrain d'entente par leur connaissance de ce qu'il adviendra si aucun accord n'est conclu. L'alternative sans accord permet aux deux parties d'évaluer les mérites des différentes options. Bien que les alternatives sans accord soient parfois décevantes, elles peuvent éviter la spirale de pertes qui se détermine parfois dans les négociations. Armée d'alternatives sans accord, chaque partie a des indicateurs bien définis pour décider à quel moment quitter la table des négociations et une idée claire de ce qui se produira si elle le fait.

## ÉTAPE 11: PARVENIR À UN ACCORD

Il y a de nombreuses façons de parvenir à un accord:

Cette stratégie consiste à passer du niveau d'accord le plus général aux détails plus spécifiques du règlement. Commencez par des principes généraux que toutes les parties approuvent. La question centrale doit être formulée en termes généraux et les parties en litige doivent être encouragées à générer des principes d'accord généraux (voir l'exemple ci-dessous). En parvenant à une série d'accords de principe, les parties peuvent comprendre comment appliquer ces principes pour parvenir à un accord durable.

Exemple:

- Problème: Comment nous assurer que les populations locales ont les mêmes chances de trouver un emploi auprès des entreprises que des travailleurs extérieurs?
- Premier accord de principe: Les entreprises et la communauté conviennent en principe que les entreprises devraient employer plus de travailleurs locaux.

❖ *Approche axée  
sur les  
composantes  
de base*

- Deuxième accord de principe: Les entreprises et la communauté conviennent en principe que les travailleurs embauchés devraient avoir certaines capacités et compétences.
- Troisième accord de principe: Les entreprises et la communauté conviennent en principe de dresser une liste des capacités et compétences que les travailleurs employés doivent avoir. Elles sont indiquées dans l'accord résultant.

L'approche axée sur les composantes de base subdivise les questions en sous-questions ou composantes. Ces composantes plus limitées comprennent des tâches réalisables pour la résolution de problèmes. Des options sont générées pour traiter chaque sous-question.

Les questions sont subdivisées en sous-questions parce que:

- Les parties au conflit peuvent voir et comprendre les questions simples plus facilement que les questions complexes et à multiples facettes:
- La subdivision des questions permet d'isoler des problèmes particuliers qui interdisent la résolution.

❖ *Approche  
remue-méninges*

Le remue-méninges est un outil très efficace que les gens peuvent utiliser pour générer une variété d'options. On commence par présenter la question comme un problème. Les problèmes sont souvent exprimés à l'aide du terme «comment» comme dans «Comment un important site culturel peut-il être sauvegardé tout en permettant aux entreprises de le prospecter à la recherche de minéraux?» Il devrait être évident que les parties ne sont pas tenues d'accepter une option quelconque à ce point; la génération d'options est distincte de l'évaluation des options. La règle fondamentale du remue-méninges est que toutes les idées générées par les participants sont méritoires et devraient être incluses dans la liste. L'objectif est d'être créatif, de transcender les modes de penser habituels et d'élargir les options, même si certaines d'entre elles pourraient paraître étranges au début. On peut établir un ordre de priorité pour les options et réduire leur nombre à l'aide d'autres outils par la suite.

**Directives pour le remue-méninges**

Le remue-méninges est un outil servant à générer de multiples idées, normalement en un laps de temps limité. Il permet l'émergence d'un certain nombre de choix possibles. Il consent de suggérer des solutions imprévues qui n'avaient pas été envisagées, mais qui peuvent jouer un rôle important dans l'élaboration d'un accord. Le remue-méninges est le plus efficace lorsque sont observées les règles suivantes:

❖ *Liens et échanges*

- Une idée quelconque vaut mieux qu'aucune idée
- Soyez créatifs et imaginatifs
- Pensez de façon prospective
- Évitez les commentaires critiques ou l'évaluation des idées.

Pour résoudre un problème reliez-le à un autre. Si une communauté locale veut une compensation et des emplois, l'entreprise peut offrir un nombre établi d'emplois dans le cadre de son programme de compensations.

❖ *Des solutions procédurales pour des problèmes de fond*

Une entreprise a abattu, par exemple, un grand nombre d'arbres dans un cours d'eau et la qualité de l'eau s'est dégradée. Pour réduire le ruissellement, la communauté veut que de nombreuses espèces d'arbres soient plantées dans des endroits donnés. L'entreprise soutient que l'opération exigerait un excès d'efforts inutiles, et rejette cette hypothèse. Au lieu d'identifier une solution, l'entreprise et la communauté doivent donc trouver le moyen de résoudre la question de la restauration. Elles pourraient commencer par mettre en œuvre les solutions avancées par l'entreprise, bien que l'entreprise et la communauté puissent surveiller toutes deux la qualité de l'eau. Après avoir appliqué pendant une saison la solution de l'entreprise, si la qualité de l'eau ne s'est pas améliorée, l'entreprise pourrait intensifier ses activités de replantation. Ce processus est utile lorsque les parties ne peuvent trouver une solution immédiate à leurs désaccords.

❖ *Forger une vision*

Le processus encourage les parties à imaginer l'avenir et à travailler à partir de cette vision. Une vision future pourrait, par exemple, prévoir que, dans cinq ans, un plan de gestion des forêts concerté aura établi de bonnes relations de travail, amélioré la santé des forêts et assuré de meilleurs revenus économiques à la communauté. Si toutes les parties désirent ces résultats, elles peuvent travailler à rebours à partir de cette vision, en définissant les étapes nécessaires pour atteindre le but.

❖ *Accord modèle*

On peut exploiter des succès passés obtenus dans d'autres domaines pour élaborer ou réviser un accord adapté au différend en jeu.

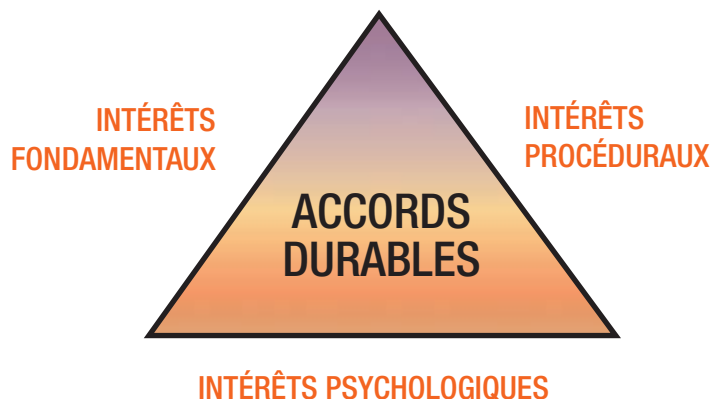
❖ *Document unique*

Cette méthode est efficace lorsque certaines des parties sont incapables de lire. Le médiateur écoute toutes les options possibles et rédige un texte préliminaire. Les parties ajoutent ou changent le texte l'une après l'autre, de façon à l'adapter à leurs besoins, jusqu'à ce que le document soit acceptable pour tous.

❖ *Intérêts fondamentaux, procéduraux et psychologiques*

Pour formuler un accord durable il faudra satisfaire les intérêts fondamentaux, procéduraux et psychologiques. Comme un tabouret à trois pieds, les trois types d'intérêts constituent la base d'un accord négocié. Si l'un quelconque de ces intérêts n'est pas satisfait pleinement, l'accord pourrait s'effondrer sous l'effet d'une pression future.

FIGURE 4



La plupart des parties entament une négociation pour obtenir quelque chose. Bien que leurs idées concernant leurs intérêts pourraient évoluer au cours de la négociation, il est important qu'elles quittent la table avec une sensation de satisfaction fondamentale – la sensation qu'elles ont obtenu ce qu'elles étaient venues chercher.

Même si elles obtiennent ce qu'elles voulaient, les parties ne seront pas satisfaites si elles estiment que le processus n'a pas été juste. La justice est une évaluation subjective mais très forte. Si une partie juge, par exemple, que la procédure était incorrecte, elle pourrait se méfier des autres et chercher à contrecarrer la conclusion de l'accord.

Chacun a besoin de se sentir entendu et respecté. Si une partie a l'impression qu'elle n'a pas été bien écoutée pendant les débats, la durée de l'accord pourrait être compromise. Les mauvaises relations tissées pendant la négociation éclipseront des résultats autrement acceptables.

À la fin du processus de prise de décisions, les parties devraient pouvoir identifier une option qu'elles peuvent toutes soutenir. C'est le résultat idéal d'une gestion des conflits – parvenir à un accord par consensus. Toutefois, une négociation peut déterminer une large gamme de résultats possibles (Moore, 2003). Ci-dessous sont énumérés certains de ces nombreux résultats :

❖ *Certains des résultats possibles*

- **Compromis**: Les parties se partagent les gains et les pertes afin d'arriver à un accord.
- **Décision expérimentale ou temporaire**: Les parties sont incapables de prendre une décision permanente et acceptent un règlement temporaire qui sera évalué par la suite.
- **Solutions procédurales pour les questions importantes**: Les parties s'accordent sur un processus grâce auquel elles pourront arriver à une solution.

❖ *Présentez la version préliminaire aux intéressés ou aux avocats pour leur examen et approbation*

❖ *Rédigez par écrit un accord définitif*

- *Règlement partiel*: Les parties conviennent sur de nombreuses questions mais continuent à disconvenir sur d'autres.
- *Négociations permanentes*: Les parties conviennent de disconvenir. Elles veulent poursuivre les négociations en faisant appel, le cas échéant, à un tiers pour les aider à parvenir à une décision contraignante.

## ÉTAPE 12: RÉDIGER UN ACCORD PAR ÉCRIT

D'une manière générale, un négociateur ou un groupe de négociateurs a pour tâche de rédiger un accord préliminaire. Si l'accord contient des informations spécialisées fournies, par exemple, dans un langage juridique ou scientifique complexe, la rédaction de l'accord pourrait être assignée à un sous-groupe de négociateurs qui connaissent la matière. Toutes les parties devraient examiner le document pour vérifier s'il reflète avec précision l'accord verbal.

Les parties au conflit ont besoin de temps pour confirmer les options qu'elles approuvent et obtenir le soutien de leur groupe. L'une des embûches les plus dangereuses dans les négociations se présente lorsque le négociateur de l'une des parties transcende les limites de son autorité dans la conclusion d'un accord. Des fonctionnaires publics s'occupant de la gestion des conflits pourraient, par exemple, devoir obtenir l'assentiment – et l'autorité pour agir – de leurs supérieurs. Cette situation se présente notamment lorsque sont demandés des changements de la politique ou de la pratique administrative. Dans ce cas il conviendra d'interrompre le processus de négociation, surtout à des moments importants. L'accord définitif ne devrait pas être finalisé avant que tous les représentants puissent prouver qu'ils ont le mandat et le soutien des membres de leur groupe.

Parfois des représentants ont besoin d'aide pour expliquer aux membres de leur groupe les contraintes qui leur sont imposées par la politique ou la pratique administrative. Les parties pourraient aussi demander une assistance pour décider qui, dans leur groupe élargi, devrait participer à l'accord final.

La rédaction d'un accord pourrait s'avérer un outil très efficace pour faciliter le règlement d'un différend. Les questions relatives au choix du moment de l'accord, de la personne qui devrait le rédiger, de la forme que le document devrait assumer et de la langue à utiliser sont autant de facteurs qui influencent l'acceptabilité du règlement. La liste ci-dessous comprend des considérations dont les gestionnaires d'un différend ou d'un conflit devront tenir compte en préparant la version écrite d'un accord.

Les accords écrits peuvent se présenter soit sous forme d'un protocole d'entente informel ou – si des questions juridiques sont en jeu – d'un contrat légal.

Il importe que les accords soient réalisables si les parties souhaitent parvenir à un règlement durable de leur différend. *Les accords réalisables sont justes, sages et stables* (Natural Resource Leadership Institute, document en ligne).

### **Accords JUSTES**

*Les accords réalisables sont justes quand:*

- Le processus est ouvert à l'examen du public.
- Tous les groupes qui souhaitent participer ont la possibilité de le faire.
- Toutes les parties ont accès aux informations techniques dont elles ont besoin.
- À chacun est donnée l'occasion d'exprimer ses points de vue.
- Les participants sont responsables vis-à-vis des groupes ou organisations qu'ils représentent.
- Il existe une instance pour l'écoute des plaintes à la conclusion d'une délibération.

### **Accords SAGES**

*Les accords réalisables sont sages quand:*

- Le «plaidoyer structuré» est évité.
- L'information la plus pertinente est présentée.
- Toutes les parties participent afin de minimiser le risque d'erreurs.
- Un climat est instauré où les meilleures preuves techniques sont acceptées indépendamment de la partie que ces preuves soutiennent.

### **Accords STABLES**

*Les accords réalisables sont stables quand:*

- L'accord est possible et peut être mis en œuvre.
- Les engagements pris par chaque partie sont réalistes.
- Les parties assument la responsabilité de promouvoir le soutien à l'accord de leur groupe ou organisation.
- Les parties s'engagent à respecter toutes les politiques et protocoles propres à leur groupe ou organisation.
- Les calendriers établis pour la mise en œuvre sont réalistes.
- Des dispositions sont prises pour la renégociation.
- Les bonnes relations de travail entre les parties sont encouragées.



**TABLEAU: DÉTERMINATION DES FORCES ET DES FAIBLESSES D'UN ACCORD (MOORE, 2003)**

Les accords forts sont:	Les accords faibles sont:
<i>Fondamentaux</i> : Ils définissent des échanges tangibles ou visibles particuliers (argent, services, main-d'œuvre, etc.) résultant des négociations.	<i>Procéduraux</i> : Ils définissent le processus de prise de décisions.
<i>Détaillés</i> : Ils comprennent la résolution de toutes les questions litigieuses.	<i>Partiaux</i> : Ils ne prévoient pas la résolution de tous les éléments du différend.
<i>Permanents</i> : Ils règlent pour toujours les questions litigieuses.	<i>Provisoires</i> : Ils comprennent des décisions temporaires ou expérimentales susceptibles de changer à l'avenir.
<i>Finals</i> : Ils comprennent tous les détails dans leur forme définitive.	<i>De principe</i> : Ils comprennent des accords généraux mais sans les détails.
<i>Non conditionnels</i> : Ils ne contiennent aucune condition ou exigence pour la performance future.	<i>Conditionnels</i> : La conclusion du différend dépend d'informations supplémentaires ou de la performance future de l'une ou de plusieurs des parties.
<i>Contraignants</i> : Ce sont des contrats officiels qui obligent les parties à accomplir certaines actions (les personnes respectent souvent les termes d'un règlement se elles comprennent les conséquences de sa violation).	<i>Non contraignants</i> : Ils se limitent à formuler des recommandations ou exigences que les parties ne sont pas contraintes juridiquement d'appliquer.

*La force d'un accord est démontrée lorsqu'il est mis en pratique...*

La force d'un accord est démontrée lorsqu'il est mis en pratique, et non par la façon dont il est rédigé. Un accord partiel mis en pratique peut donc être plus fort qu'un règlement intégral qui n'est jamais appliqué.

#### *Mécanismes de résolution de conflits futurs*

Pour épargner du temps et de l'argent aux participants au cas où des problèmes surgissent par la suite, il convient d'incorporer dans le cadre des négociations des mécanismes de résolution de conflits futurs.

### 2.2.3 L'accord conclu: la phase consécutive à la délibération

Une fois qu'une solution acceptable a été identifiée, elle devra être approuvée et appliquée par toutes les parties prenantes.

#### ÉTAPE 13: APPROUVER L'ACCORD

Une fois qu'un accord a été rédigé, les parties à la négociation pourraient vouloir que son acceptabilité soit confirmée par leurs groupes élargis. C'est une étape importante pour obtenir un soutien et une acceptation généraux. Avant l'accord final, l'appui et l'engagement pleins de toutes

❖ *La version finale de tout accord devrait comprendre une entente sur la façon de résoudre de futurs différends*

❖ *Confirmez l'accord avec un groupe élargi*

❖ *Rendez public  
l'accord*

les parties prenantes doivent être confirmés. Si des sous-groupes restent exclus du groupe principal, le document doit indiquer clairement les participants qui sont des parties à l'accord et ceux qui ne le sont pas.

Un point final de discussion est la mesure dans laquelle les parties prenantes désirent rendre leur accord public. En fonction de sa nature, l'accord final peut être promulgué par une signature officielle devant témoins ou exiger l'approbation du gouvernement. Si l'accord intéresse un grand nombre de personnes, les parties prenantes pourraient envisager la tenue d'une assemblée publique. Certains groupes préfèrent rendre leur décision officiellement contraignante en enregistrant leurs accords au tribunal. D'autres annoncent leurs accords lors de réunions du conseil municipal ou par le biais des médias.

#### ÉTAPE 14: METTRE EN ŒUVRE L'ACCORD

Une négociation n'est finalisée que quand les méthodes servant à atteindre ses objectifs ont été mises au point. C'est pourquoi l'accord final devrait inclure un plan de mise en œuvre et non pas le présenter comme une mesure après coup. Bien que les parties aient désormais une meilleure connaissance des autres parties, et probablement mieux compris leurs divergences, elles pourraient rester des adversaires. Il serait très imprudent de croire que les divergences d'opinion et la concurrence pour les ressources disparaîtront complètement.

Tout effort visant à appliquer les accords devrait comprendre les trois mesures suivantes:

❖ *Surveillez  
les résultats*

Un système de surveillance qui fournit un point central vers lequel les parties peuvent faire converger leurs problèmes et suggestions. Il devrait décrire des tâches particulières relatives à la mise en œuvre et établir des délais raisonnables pour leur accomplissement. Il communique aussi les progrès aux parties, y compris aux organisations gouvernementales et aux agences qui ne sont pas directement incluses dans la mise en œuvre. La surveillance peut être conduite par un fonctionnaire public, un chef local, un organisme du gouvernement ou un comité formé des représentants participant à la négociation.

❖ *Déterminez quelles  
actions sont des  
violations de l'accord  
et comment les  
affronter*

Des violations se produiront inévitablement: dans les litiges publics où interviennent des organisations, et les organisations changent parfois leur personnel et leurs politiques. Le comité de surveillance doit assumer la responsabilité de dénoncer les violations et d'analyser les raisons de toute infraction avec la partie contrevenante. La prévision de violations et l'établissement de sanctions faciliteront la tâche du comité.

❖ *Renégociez,  
le cas échéant*

Les accords concernant les pfn s'élaborent dans le cadre d'un vaste assortiment de politiques nationales et internationales soumises à des changements. Il ne faudra donc pas s'étonner si certains articles de l'accord devront être renégociés.

❖ *Célébrez votre  
succès*

Une procédure de gestion participative des conflits réussit lorsqu'elle aboutit à un règlement consensuel négocié. La mise en œuvre d'un accord est une autre mesure du succès. Dans les deux cas on ne peut parler de succès que si tous les participants jugent le résultat meilleur ou plus rapide et économique que celui obtenu par d'autres formes de gestion des conflits (comme une décision judiciaire).

Cependant, si l'on mesure le succès sur la base de la mise en œuvre et des résultats obtenus, on omet de tenir pleinement compte des avantages de la gestion participative du conflit. Même s'il est impossible de parvenir à un consensus, les participants peuvent acquérir des expériences valables:

❖ *La participation  
crée la compétence*

- La recherche conjointe de solutions instaure la confiance chez tous les participants et évite l'étranglement politique qui se produit lorsque l'État est l'une des parties au conflit. Les citoyens se considèrent comme les sujets et non pas seulement comme les objets de décisions stratégiques et administratives.
- Les relations entre les parties prenantes s'améliorent.
- La gestion participative des conflits est un processus d'apprentissage pour tous les participants. Les parties pourraient avoir acquis une connaissance plus approfondie des moyens dont elles disposent pour influencer les décisions, avoir appris de nouveaux modes de gestion des différends et avoir mieux compris l'importance de respecter les intérêts réciproques à l'avenir. C'est pourquoi les processus de gestion participative des conflits pourraient aboutir à l'acquisition de nouvelles compétences en termes de traitement d'une situation litigieuse par les participants et de renforcement de leur sens de la responsabilité dans de telles situations, et finalement pourraient contribuer au changement de politique.

## PARTIE 3:

# Comment assurer la réussite du processus

Ce chapitre examine comment assurer la réussite du processus en anticipant les défis, en prévenant l'apparition de problèmes dans la mesure du possible, et en affrontant les échecs. Il porte sur le processus aussi bien que sur les aspects humains.

### 3.1 Gérer des réunions productives

Lorsque les parties à un conflit se réunissent dans une salle, leur facilitateur assume une grande responsabilité. La façon dont est conduite la réunion aboutit soit à une amélioration des relations et à la solution du problème, soit à la catastrophe. Il est donc essentiel de considérer comment sont gérées les réunions, encore que cette considération soit souvent négligée dans la gestion d'un conflit.

Les bonnes pratiques de gestion des réunions comprennent ce qui suit:

❖ *Établissez un programme*

Il convient de préparer un programme avant la réunion et d'encourager les réactions des parties en leur demandant, par exemple, si elles trouvent les thèmes appropriés, si le temps destiné à la réunion leur semble suffisant, si des questions ont été omises et si l'ordre de succession des thèmes leur paraît rationnel.

❖ *Maintenez les débats dans le cadre du programme*

Rien n'est plus tentant pour une partie dans une situation litigieuse que de se livrer à un long exposé des injustices graves qui lui ont été infligées par une autre partie. On peut maintenir la discussion dans le cadre établi en reportant les parties à l'élément du programme objet de l'examen. Parfois des participants entraînent les débats vers un point du programme à discuter plus tard, décrivant par exemple la solution qu'ils préfèrent avant que soit terminé l'examen des options proposées pour le règlement du différend.

❖ *Clarifiez les déclarations*

Des communications claires sont absolument essentielles à la résolution des conflits. Si la déclaration d'une partie est confuse pour le gestionnaire

❖ *Synthétisez  
les questions*

du conflit, il est probable qu'elle le sera pour les autres parties aussi. Le gestionnaire du conflit devrait demander à cette partie de clarifier sa déclaration ou de tenter de la formuler à nouveau avec ses propres paroles («Si j'ai bien compris, vous disiez que...»). Le gestionnaire du conflit devrait aussi être prompt à reconnaître les situations où la discussion est claire pour certains mais pas pour d'autres. Dans ce cas, il devrait interrompre les débats et clarifier les questions objet de l'examen.

❖ *Encouragez  
les parties  
à participer*

Si des doutes subsistent, le gestionnaire du conflit devrait poser de nouvelles questions pour obtenir davantage d'informations concernant les problèmes et les intérêts en jeu. Il devrait aussi demander si la partie intéressée souhaite ajouter quelque chose aux débats.

Dans toute réunion, certains membres sont plus loquaces que d'autres, et ils dominent la discussion si les participants plus réservés ne sont pas encouragés à parler. Le silence peut avoir différents sens: les participants pourraient craindre ou être incapables d'exprimer leurs idées, ou ils pourraient être mécontents du processus. Le gestionnaire du conflit pourrait hésiter à passer des heures à discuter d'une question à laquelle la partie silencieuse est fermement contraire, même si le reste du groupe a durement travaillé pour l'élaborer.

❖ *Maintenez  
un ton positif*

Les parties peuvent objecter si le processus se ralentit. Il faut les rassurer et leur faire comprendre qu'il faut du temps pour formuler des accords, et leur rappeler tout ce qu'elles ont accompli jusque-là.

❖ *Suggeriez  
des moyens  
d'améliorer  
le processus*

L'organisateur de la réunion est aussi responsable du processus – de la manière dont les questions sont débattues – mais non pas de la teneur de la discussion. Le gestionnaire du conflit évalue les mesures prises pour réaliser les objectifs de la réunion et, si elles sont improductives, en suggère d'autres. Toutes les suggestions devraient être testées avec le groupe. Par exemple: «Ce débat semble n'aller nulle part. Ne conviendrait-il pas de subdiviser le thème en trois sous-thèmes et de les examiner séparément?»

❖ *Supervisez  
le procès-verbal  
de la réunion*

La prise de notes précises sur des idées, décisions et actions importantes incombe à tous les gestionnaires de conflits. Une méthode efficace de rapportage sur le processus figure à l'annexe 2.

### 3.2 Activités intersessions

Quelle que soit leur importance, les réunions ne représentent qu'un pourcentage limité de tout programme de gestion des conflits. Les parties à la négociation passent normalement beaucoup plus de temps à travailler entre les sessions que pendant les réunions elles-mêmes.

Entre les réunions, les parties s'entretiennent avec les membres de leur groupe pour décrire ce qui a eu lieu à la réunion précédente et préparer des plans pour la prochaine. Bien que le groupe n'ait pas assisté à la réunion, il décide si les négociations se solderont par un succès ou un échec. Si un représentant s'écarte trop du programme établi, le groupe pourrait se montrer indécis et cesser de ratifier les accords. Le représentant pourrait alors être forcé de modifier sa position lors des négociations successives, ce qui est extrêmement vexant pour les autres parties.

Carpenter et Kennedy (2001) ont formulé les suggestions suivantes pour la constitution de groupes efficaces:

❖ *Assurez-vous que les coalitions d'intérêts sont toutes représentées*

Si des parties ont des opinions distinctes – et si leur groupe est nombreux ou ses opinions s'écartent beaucoup de celles des autres – il faudra faire appel à un représentant supplémentaire. Autrement, une partie pourrait abandonner les négociations lorsqu'un négociateur tente de synthétiser une série d'opinions exagérément longue.

❖ *Expliquez clairement le processus de prise de décisions*

Chaque partie devra comprendre comment les décisions sont prises au sein de son groupe. Si elles sont prises suivant la règle de la majorité, le représentant devrait obtenir l'engagement de tous les membres à respecter la volonté de la majorité. Si les décisions sont prises par consensus, le représentant devrait s'assurer que chacun comprend ce que cela signifie.

❖ *Aidez le groupe à établir des méthodes de communication régulières et prévisibles*

Les groupes devraient être informés de toutes les questions débattues. S'ils se sentent mal renseignés, ils pourraient éprouver du ressentiment et freiner le déroulement des négociations. Il est donc important de déterminer les méthodes qui assurent le plus efficacement le transfert des informations aux membres.

❖ *Évaluez l'expérience des participants en matière de négociation*

Dans quelle mesure les parties sont-elles au fait du concept de négociations de bonne foi?

Si elles ne le sont pas, que peut-on faire pour le leur expliquer afin qu'elles comprennent le mode d'agir de leurs représentants?

❖ *Allouez suffisamment de temps entre les réunions pour que les représentants puissent s'entretenir avec leurs groupes*

❖ *Le public doit être considéré comme une ressource et non pas comme un obstacle. Tenez-le informé*

Les sessions de négociation ne doivent pas être établies avec une fréquence telle qu'il est difficile d'organiser des réunions régulières. Il est indispensable de prévoir suffisamment de temps car les négociateurs pourraient nécessiter de plusieurs réunions avec leurs groupes pour discuter et niveler les différences. Cette situation s'avère en particulier pendant les étapes finales des négociations quand s'approche le moment de conclure l'accord. Un négociateur pourrait vouloir faire pression pour faire accepter une solution au sein du groupe, alors que les organisations des participants qui ne font pas partie de la réunion se méfient encore des solutions proposées.

La question de savoir comment et dans quelle mesure informer le public est délicate car ses réactions sont imprévisibles. Toutefois, un public non informé risque d'interpréter les faits d'une manière inexacte et des malentendus peuvent facilement se transformer en nouveaux conflits. L'information ne garantit pas le soutien du public mais elle augmente les chances qu'il parvienne à des conclusions exactes.

### 3.3 Les dynamiques profondes: valeurs, confiance, pouvoir

#### VALEURS

Les valeurs sont les normes vis-à-vis desquelles nous jugeons les événements et le comportement des autres. Elles sont le portrait de notre expérience de vie et, partant, lentes à changer. Demander à quelqu'un de modifier ses valeurs équivaut à lui demander de changer son sens de la réalité. Des différences de valeurs s'observent souvent dans les différends publics. Dans une gestion des conflits, un principe de base consiste donc à ne «*jamais négocier sur la base des valeurs*». Toutefois, il est important d'identifier la part que jouent les valeurs dans une controverse, et de déterminer s'il est possible de combler les écarts. Il convient de tenir compte de trois points:

1) *Trouver les moyens de persuader les participants de mettre de côté leurs attentes réciproques.* Dans des situations où règne l'émotion, les gens tendent à recourir à des stéréotypes pour se juger mutuellement. Il est estimé que les activistes pensent et se comportent d'une façon particulière, tout comme les hommes d'affaires et les employés du gouvernement.

2) *Les valeurs pourraient être plus importantes qu'il ne semble à première vue.* L'incapacité de détecter des différences marquées de valeur peut représenter un problème grave pour les gestionnaires de conflits.

3) Lorsque le litige porte sur les idéologies elles-mêmes, les possibilités de négociations constructives sont extrêmement faibles.

## CONFIANCE

La confiance est la croyance que les autres personnes sont fiables. Elle est la certitude qu'elles feront ce qu'elles ont dit. Si elles le font ce n'est pas nécessairement par bonté, mais parce qu'il est dans leur intérêt de tenir leurs promesses. La confiance est la structure solide qui est érigée progressivement à mesure que les parties à un différend comprennent les avantages de se fier aux autres et d'être jugées fiables.

La bonne résolution d'un problème dépend de trois éléments distincts de la confiance: i) confiance dans l'intégrité et la compétence du convocateur; ii) confiance dans le processus; iii) espoir que les parties se comporteront honnêtement les unes envers les autres.

La confiance dans un autre individu est souvent ancrée dans notre évaluation de son habileté, de son intégrité et de sa bienveillance. Plus nous observons ces caractéristiques dans une personne, plus tendra à s'accroître notre niveau de confiance en elle.

Ci-dessous figurent quelques suggestions propres à instaurer la confiance et la crédibilité.

❖ *What Individuals can do (Lewicki et Tomlinson, 2003)*

❖ *Établissez la cohérence et la prévisibilité*

❖ *Communiquez de manière précise, ouverte et transparente*

L'instauration de la confiance est un processus bilatéral qui exige l'engagement et des efforts mutuels, notamment lorsque l'on tente d'apaiser un conflit. Néanmoins, il existe plusieurs actions que les individus peuvent entreprendre afin de faciliter l'instauration de la confiance. On peut, par exemple, prendre des mesures pour minimiser le risque que l'autre partie agira de façon peu fiable, et assurer que ses propres actions sont interprétées comme des preuves de fiabilité.

Lorsque nous nous comportons de façon cohérente et prévisible, nous augmentons les possibilités que les autres nous considèrent comme dignes de confiance. Tous les efforts possibles devront être déployés pour faire en sorte que nos mots coïncident avec nos actions successives et que nous respectons nos engagements. Notre intégrité se renforcera dans la mesure où nous faisons ce que nous avons dit que nous ferions.

Ouverture signifie clarté quant aux intentions et aux motifs de nos actions. Si nous sommes disposés à agir avec transparence et que nous acceptons que notre respect des règles soit surveillé, les autres parties nous considéreront comme dignes de confiance.



❖ *Agissez avec compétence*

Il faudra s'acquitter avec compétence de toutes les tâches et les obligations. Les individus devront s'efforcer de démontrer leur capacité à faire honneur à leurs engagements. Cela pourrait imposer un surcroît de compétences en fonction des progrès de la technologie. L'évaluation de notre fiabilité ira de pair avec le niveau de nos qualifications et de notre capacité à agir.

❖ *Partagez et déléguez le contrôle*

Pour gagner la confiance il faut la donner. Une valeur symbolique est attachée à la demande de commentaires et à la prise de décisions conjointes. De même, lorsque le contrôle est l'apanage d'un groupe limité et que les autres sentent un manque de confiance à leur égard (comme dans les systèmes de vérification et de surveillance), ils seront plus susceptibles de se comporter de manière à renforcer la méfiance.

❖ *Manifestez de l'intérêt pour les autres*

La confiance que d'autres nous témoignent augmentera si nous manifestons de la sensibilité vis-à-vis de leurs besoins, désirs et intérêts. Agir de façon respectueuse et bienveillante envers les autres – et renoncer à poursuivre nos propres intérêts – contribue sensiblement à la confiance que les autres ont en nous. Lorsque leur confiance est trahie, les personnes pensent que les autres agissent par intérêt personnel, et elles sont plus susceptibles d'en faire de même, au lieu de se consacrer à la résolution du conflit.

❖ *Rebuilding Trust (Lewicki et Tomlinson, 2003)*

Malgré les assertions de certains chercheurs selon lesquelles la confiance lésée ne se répare pas, les enquêtes menées récemment fournissent une vision plus optimiste. Toutefois, recréer la confiance n'est pas aussi simple que l'instaurer initialement. Une fois la confiance violée, deux considérations clés sont à faire pour la «victime»: i) réduire le stress causé par la violation; ii) déterminer si de futures violations se produiront. Après que la confiance a été lésée, la première question importante à poser est: *la victime est-elle prête à la réconciliation?* Si elle estime que le responsable ne fera aucun effort pour remédier à ses actions et réduire l'éventualité de futures violations, elle ne sera pas incitée à lui renouveler sa confiance.

La réconciliation a lieu quand les deux parties s'efforcent de réinstaurer une relation compromise et tentent de régler les questions qui ont déterminé la rupture. La confiance ne peut être recréée que si la victime est prête à la réconciliation.

Lewicki et Tomlinson (2003) fournissent plusieurs suggestions pour réinstaurer la confiance:

❖ *Prenez des mesures immédiates après une violation*

Les contrevenants devraient déployer rapidement des efforts de réparation. Ils servent à démontrer leur intérêt pour la personne lésée et leurs relations

❖ *Exprimez des regrets et fournissez un compte rendu de l'événement*

Les contrevenants doivent expliquer en détail les circonstances qui ont déterminé la violation afin que les victimes puissent en comprendre les causes. Si la victime comprend les raisons qui justifient les actions du contrevenant, elle aura une meilleure idée des valeurs et des motifs à la base de comportements futurs.

❖ *Soyez sincère*

La victime examinera de près tant les motifs que les intentions du contrevenant; il est donc indispensable de faire des efforts sincères pour réparer les torts causés. Ces efforts devront être exprimés par des mots et des actions qui démontrent un désir réel de regagner la confiance de la victime.

❖ *Souvenez-vous de l'historique de la relation*

Si les relations étaient bonnes et que les violations étaient rares dans le passé, les perspectives de regagner la confiance de la personne lésée sont plus prometteuses que si les relations se caractérisaient par de nombreuses violations de la confiance ou de rares tentatives de la confirmer. Faites honneur à la confiance par des efforts quotidiens afin de créer, dans la mesure du possible, un climat propice à son regain.

❖ *Démontrez votre bonne foi*

Faites tous les efforts possibles pour réparer les torts causés à la victime.

❖ *Soyez digne de confiance dans les interactions futures*

Le contrevenant sera probablement mis à l'épreuve pendant une période de temps durant laquelle la victime cherchera à déterminer si elle a intérêt à lui redonner sa confiance. Prenez des mesures actives pour satisfaire les attentes de la victime en reconnaissant les normes à respecter et en s'engageant à les observer à l'avenir.

## POUVOIR

En évaluant un différend il est important de comprendre qui détient le pouvoir d'user de coercition à l'encontre de qui? Toutefois, dans les différends publics, la situation pourrait s'avérer trop complexe pour déterminer qui détient le pouvoir, dans quelle mesure et pour combien de temps. Le pouvoir ne se détermine pas seulement par des moyens financiers ou le nombre d'avocats engagés, mais par des facteurs intangibles comme l'inventivité, le ressentiment et la qualité pour agir.

❖ *Les multiples  
formes de pouvoir*

### QU'ENTEND-ON PAR «POUVOIR»?

Le pouvoir est la capacité d'affirmer sa propre volonté indépendamment de la résistance ou du caractère de l'occasion. Sur la base de la définition de Max Weber, les relations de pouvoir apparaissent clairement subdivisées: d'un côté l'État puissant qui collabore avec l'industrie et les compagnies multinationales et, de l'autre, les individus faibles, impuissants qui doivent se soumettre humblement à la volonté des puissants.

Toutefois, la réalité est différente. Par exemple, comme l'a démontré le conflit «Brent Spar» entre Greenpeace et la Shell, bien que la richesse, les relations et l'influence puissent être des atouts pour l'une des parties, la mobilisation de l'opinion publique par le biais des médias apporte un niveau élevé de contrôle et de pression. Une fois l'opinion publique mobilisée, les boycottages et les menaces de poursuite en justice peuvent rendre la vie difficile pour l'autre partie. En effet, les entrepreneurs tendent à éviter les affrontements publics mais restent intéressés à maintenir une image «propre». La menace de l'influence de l'une des parties peut inciter les autres parties à négocier. Dans ce contexte, la balance des pouvoirs peut être équilibrée. Dans les pays industrialisés comme dans ceux en développement, les ONG se sont transformées en adversaires actifs des cartels du pouvoir établis et sont prises au sérieux. L'expérience montre que, dans les pays en développement, les ONG soutiennent fermement les intérêts des groupes marginalisés. Ce qui rend efficaces les ONG c'est la limitation des démarches bureaucratiques et le flux libre de l'information (CDR Associates, 1998).

Les multiples formes de pouvoir autres que la coercition ont mérité l'attention des praticiens de la gestion des conflits. Ces praticiens ont tenté de combattre le principe familier selon lequel une balance des pouvoirs doit être établie avant que des négociations significatives puissent démarrer. Ceux qui abordent la gestion des conflits devrait examiner sans indulgence leurs hypothèses quant au pouvoir détenu par les différentes parties: une partie peut-elle influencer le comportement d'une autre? Un gestionnaire de conflits devrait évaluer les capacités des personnes à s'influencer mutuellement et demander: «Les parties connaissent-elles leur propre pouvoir et celui de leurs adversaires?»

### UTILISER LE POUVOIR POUR DES AVANTAGES MUTUELS

Une organisation étatique avait le pouvoir statutaire de prendre des décisions sur des questions environnementales fortement controversées qu'elle réglait normalement par des décisions unilatérales sans explications. Ses employés ont alors tenté de tenir tête aux contestations publiques qui éclataient toujours très vite après – une stratégie coûteuse pour les gestionnaires des ressources qui auraient préféré consacrer leurs énergies à la pratique de leurs compétences professionnelles. Le directeur de l'organisation a décidé de tenter la négociation. Il a déclaré clairement aux représentants des 12 organisations réunies autour de la table qu'il conservait l'autorité de prendre les décisions finales, ainsi que l'imposait la loi. Mais il invitait les participants à partager avec son organisation les dernières informations recueillies et la responsabilité du choix d'alternatives réalisables. Le directeur a offert de rendre publics les débats, se soumettant ainsi personnellement à l'examen du public pour vérifier si les décisions prises étaient compatibles avec les recommandations du groupe. En autorisant les parties intéressées à participer à la prise de décisions, le directeur a fourni à des adversaires potentiels des informations qu'ils auraient pu utiliser à son détriment. Mais en partageant l'information, il a obtenu le soutien d'un groupe informé. Ses membres ont commencé à comprendre la complexité des problèmes auxquels il faisait face (Carpenter et Kennedy, 2001 : 222).

Des mesures peuvent être prises pour niveler le terrain de jeu ou renforcer l'influence des parties prenantes marginalisées (Engel, 2007).

Étudiez les moyens de persuasion qu'appliquent les parties. Réfléchissez à ce qui pourrait influencer leurs réactions et leurs opinions à l'égard des questions en jeu.

Décidez quels moyens d'influence sont susceptibles d'être les plus efficaces. En matière d'efficacité, la plupart des personnes pensent plutôt à ce qui pourrait les influencer eux-mêmes qu'à ce qui pourrait influencer l'autre partie. Choisissez au contraire les méthodes de persuasion que les autres apprécient en tenant compte de valeurs comme la rentabilité, l'efficacité et le moment approprié.

La source de pouvoir la plus influente réside dans l'association avec ceux qui détiennent le pouvoir. Si l'aîné d'un village se livre, par exemple, à un petit commerce qui fournit des services à une mine, il a plus de possibilités qu'un autre d'influencer les propriétaires de la mine dans les négociations. Son pouvoir est renforcé par ses relations. Plus est grand le nombre de

❖ *Identifiez les formes d'influence utilisées par les parties qui sont efficaces et celles qui sont inefficaces*

❖ *Choisissez la forme de pouvoir adaptée à la question en jeu et à la personne à convaincre, et choisissez le moment approprié*

❖ *Encouragez les parties à un litige à utiliser des moyens d'influence efficaces*

❖ *Découragez les parties d'utiliser des moyens d'influence inefficaces*

❖ *Utilisez le minimum de pouvoir et d'influence nécessaires pour déterminer un changement*

❖ *Faites la distinction entre sources de pouvoir réelles et potentielles*

relations qu'a une personne avec des personnes influentes, plus fort sera son propre pouvoir.

La prise de positions fortes et la coercition sont les formes de pouvoir les moins efficaces. Les négociateurs devraient éviter d'appliquer leur pouvoir de coercition car elle crée une résistance. La coercition n'a d'effet que lorsqu'une partie détient effectivement le pouvoir qu'elle entend exercer et que sa contrepartie ne peut en supporter la pression.

D'autres parties devraient être influencées progressivement, sans recours à la force. L'utilisation exagérée d'une source de pouvoir quelle qu'elle soit peut déclencher la résistance des contreparties.

Prenons un exemple. Un groupe communautaire qui négocie avec une entreprise menace d'obstruer la route dans son chantier et d'arrêter ses machines. La direction de l'entreprise ne croit pas qu'il le fera car elle sait que beaucoup des membres de la communauté ont peur et n'oseront pas s'exprimer ouvertement. Dans ce cas, la communauté détient un pouvoir potentiel mais, à moins de mettre en exécution ses menaces, elle n'a aucun pouvoir réel. La communauté doit avoir la volonté d'exercer son pouvoir.

Le pouvoir de négociation n'est pas suffisant à lui seul pour déterminer le résultat d'une négociation. Pour exercer son pouvoir avec efficacité, un négociateur doit:

- Faire la distinction entre pouvoir potentiel et réel.
- Mobiliser son pouvoir et le convertir en influence pour qu'il puisse être exercé efficacement.
- Déterminer les coûts et avantages d'exercer différents types de pouvoir.
- Déterminer combien de pouvoir devra être exercé.
- Vouloir exercer ce pouvoir si besoin est.

### 3.4 Convaincre les personnes à parler

Persuader des personnes puissantes, contrariées ou méfiantes à négocier est la tâche primordiale et souvent la plus difficile dans la gestion des conflits. Si le différend s'échauffe et que les parties sont en colère, entamer des pourparlers est peut-être la dernière chose qu'elles voudraient faire, surtout si elles se sont accusées publiquement auparavant. Des groupes de citoyens se disputant avec d'importantes organisations gouvernementales ou des compagnies influentes doivent maintenir une position ferme pour conserver le soutien de leurs membres. Les organisations ou les entreprises

gouvernementales qui sont habituées à confier leurs différends à leurs avocats pourraient estimer qu'il est plus avantageux d'intenter un procès que de négocier.

Parmi les raisons les plus communes pour lesquelles les personnes refusent de négocier figurent les suivantes:

- Accepter de collaborer pourrait paraître aux yeux de l'adversaire l'admission d'un échec ou d'une faiblesse.
- Une des parties estime pouvoir gagner sans négocier.
- La négociation est un processus peu familier et paraît trop risqué.
- Les parties craignent que des négociations augmenteront la visibilité du différend.

La première mesure à prendre face à une résistance consiste à examiner la façon de régler le différend, d'évaluer les risques de dommages pour les parties qui adoptent une ligne de conduite alternative (comme la révision des politiques, les décrets juridiques ou les discussions informelles), et décider si la gestion du conflit est adaptée à la situation. Si la réponse est affirmative, la deuxième tâche consiste à persuader les parties à négocier. Elles pourraient avoir de bonnes raisons pour hésiter à le faire.

❖ *Expliquez les avantages de la négociation*

Soulignez, par exemple, l'avantage d'avoir des négociateurs qui ont un contrôle direct sur les discussions avec les adversaires plutôt que de dépendre d'avocats et de juges. Les gestionnaires de conflits peuvent également attirer l'attention des parties sur l'importance d'établir des relations à long terme pour résoudre d'autres problèmes à l'avenir.

❖ *Soulevez un doute*

Soyez explicite quant à l'imprévisibilité des décisions du juge, de ce que les politiciens feront ou de ce que les perdants tenteront ensuite. Il faudrait demander aux parties qui croient encore fermement qu'elles vont gagner de considérer ce qui adviendra si leur victoire n'est pas complète.

❖ *Tentez une réunion d'essai*

Si les parties ont trop peur ou se trouvent dans une impasse à cause d'un désaccord, elles pourraient accepter l'organisation d'une seule réunion. Il faudrait leur expliquer la protection offerte par des négociations facilitées par un tiers. Après la réunion, elles pourront décider de l'utilité d'une autre réunion.

❖ *Utilisez le pouvoir de l'opinion publique*

Les grandes entreprises et les organisations gouvernementales peuvent obtenir l'approbation du public en entamant des pourparlers raisonnables avec des adversaires moins influents. On devra rappeler aux parties en litige l'importance de l'opinion publique et leur expliquer qu'elles risquent de perdre le soutien si elles continuent à s'obstiner.

❖ *Dites-leur de s'attendre à des frustrations*

❖ *Utilisez le groupe*

❖ *Indiquez clairement les gains*

❖ *Reformez le groupe des participants*

## GARDER LES PARTIES AUTOUR DE LA TABLE

En proie à l'impatience, l'anxiété et la pression, les parties en litige ont souvent une sensation de frustration si les progrès sont lents. Ces réactions se produisent notamment pendant les premiers stades fondamentaux de la gestion des conflits. C'est pourquoi il est important d'énumérer les tâches individuelles liées à la gestion du conflit et expliquer leurs raisons d'être: identifier une définition commune, décrire les problèmes et les intérêts, déterminer les informations manquantes et générer des options.

Tous les membres du groupe doivent comprendre leurs responsabilités vis-à-vis du déroulement du processus. Un gestionnaire de conflits peut demander aux parties ce qu'elles penseraient si l'une des parties se retirait. «Georges dit que nous n'allons nulle part. Quelqu'un a-t-il un commentaire à formuler?»

Les gains potentiels devront être décrits avec précision pour que tous les membres puissent bien les comprendre. Si les relations entre les individus se sont améliorées, il faudrait le signaler: «Mme X m'a dit qu'il y a six mois nous n'aurions jamais eu une discussion aussi fructueuse que celle de ce matin». Si les personnes acquièrent de nouvelles informations, le gestionnaire du conflit devrait souligner que ces informations n'auraient jamais pu être obtenues si les parties se disputaient.

Si les négociations ont subi un arrêt, le problème pourrait résider dans la personnalité d'un représentant individuel. Il pourrait être nécessaire de demander à son groupe s'il veut désigner un autre représentant et demander aux parties si elles acceptent que le groupe soit reformé.

## PARTIE 4:

# Faire appel à un facilitateur

La plupart des groupes de parties prenantes suivent leurs propres règles pour résoudre des problèmes ou prendre des décisions. Toutefois, devant une situation anormale, ils peuvent bénéficier de la présence d'un expert qui connaît la situation. C'est pourquoi, de nombreux processus de gestion des conflits sont guidés par des facilitateurs, des médiateurs ou des gestionnaires de processus. Les termes «facilitateur» et «médiateur» sont souvent interchangeables mais le «facilitateur» est un terme plus général qui peut s'appliquer à toute personne qui guide des processus collectifs, alors que «médiateur» indique une personne spécialisée en gestion des conflits.

Cette section examine le rôle d'un facilitateur, y compris la raison pour laquelle les facilitateurs sont plus intéressés au processus qu'à sa teneur. Elle décrit aussi les compétences et l'expérience souhaitables chez un facilitateur et dans quelles circonstances les parties prenantes des pfn pourraient envisager d'en engager un.

### 4.1 Le rôle du facilitateur

D'après le dictionnaire français «Le petit Robert», «faciliter» signifie «rendre moins difficile». C'est ce que font les facilitateurs: ils rendent moins difficile pour les parties en litige la résolution de leurs différends en fournissant une direction et des compétences. Les médiateurs sont des personnes qui – officiellement ou officieusement – participent à un différend afin d'aider les parties à le régler. Contrairement aux arbitres ou aux juges, les médiateurs ne sont pas autorisés à définir ou mettre en vigueur un accord, mais ils peuvent aider les parties à parvenir à un accord par eux-mêmes en identifiant leurs options et en facilitant les négociations.

Les médiateurs jouent une grande variété de rôles dans la gestion des conflits (voir la section 4.3) mais ces rôles comprennent trois éléments de base qui sous-tendent tous les efforts de collaboration:



- ❖ *Les problèmes*
- ❖ *Les personnes et leurs relations*

- ❖ *Le processus*

- 1) Analyser les questions et identifier les sources profondes du conflit.
- 2) Identifier les parties au conflit.
- 3) Trouver un chemin constructif à suivre et déterminer comment les parties prenantes régleront leurs différends.

Les médiateurs peuvent analyser les problèmes et les interrelations pour définir comment le processus devrait être structuré. Suivant la complexité du conflit, le besoin d'expérience en matière de processus peut être ample. Contrairement aux procédures parlementaires, où des normes régissent pratiquement tous les problèmes que les groupes peuvent rencontrer, il n'existe pas de manuel de règlements pour les processus participatifs. Au lieu de créer des règlements en cours de route, les groupes auront avantage à adopter ceux d'un expert en processus. L'expert agit en qualité de parlementaire du processus de groupe – choisissant les règlements à appliquer, et guidant le groupe à travers le processus. Les compétences en matière de processus consistent en un bon jugement, des capacités pratiques et des connaissances spécialisées en résolution de problèmes et prise de décisions.

Il est important que les facilitateurs se bornent à faciliter le processus et laissent la teneur des discussions – et la solution – aux parties au conflit, qui doivent mettre en œuvre les accords issus des négociations.

Pour résumer, un facilitateur peut: aider à organiser les efforts du groupe; offrir des avis sur la manière de procéder; instaurer un climat d'impartialité et de respect; assurer que chacun a l'opportunité de participer; et guider le groupe vers un accord satisfaisant.

## 4.2 Quand demander une assistance

Un médiateur oriente les parties à travers les négociations dans des cas difficiles qu'elles ne peuvent négocier d'elles-mêmes. Parmi les situations typiques où il est demandé à un médiateur d'intervenir figurent les suivantes:

- Lorsqu'un processus n'avance pas. Souvent les parties prenantes se réunissent avec les meilleures intentions pour découvrir des mois plus tard qu'elles ont fait très peu de progrès significatifs. Un médiateur peut introduire un processus qui acheminera les parties à travers une série d'étapes vers l'objectif de leur accord.
- Lorsque les parties prenantes n'ont que peu d'expérience ou de confiance dans un travail concerté.

- Lorsque le nombre de questions en jeu est si grand ou complexe que les parties prenantes ont du mal à se concentrer sur une ou deux à la fois.
- Lorsque les parties sont si nombreuses que les échanges sont difficiles. Dans ces cas, il incombe au facilitateur d'assurer que les discussions et la prise de décisions sont productives.
- Lorsque les négociations se trouvent dans une impasse à cause de l'inflexibilité manifestée vis-à-vis de questions ou problèmes importants, comme des perceptions erronées, une communication inefficace ou des émotions intenses.
- Lorsqu'une décision s'impose en temps utile, un facilitateur peut accélérer le travail du groupe.
- Lorsque les participants ne peuvent assister aux réunions à cause d'exigences temporelles concurrentielles, de doutes quant à leurs progrès ou des coûts de déplacement élevés. En renforçant l'efficacité et la productivité de chaque réunion, un facilitateur peut réduire les coûts généraux. Dans ce cas, les réunions s'avérant plus fructueuses leur nombre total peut être réduit.
- Lorsque le stress ou la crainte entravent la capacité des parties prenantes à examiner de nouvelles idées. Lorsqu'un médiateur se présente, les participants s'attendent à voir des changements. Le changement étant indispensable pour interrompre la spirale du conflit, cette attente peut être un excellent outil pour progresser et identifier de nouvelles options.

### 4.3 Compétences d'un médiateur

Une fois que les parties prenantes des pfn se sont accordées sur le besoin d'un médiateur, l'enjeu consiste à choisir la personne ou l'organisation adaptée. Un médiateur de différends publics doit être doté de compétences particulières.

#### COMMUNICATION

- Entamer et tenir des débats productifs entre les parties au conflit.
- Dissiper des émotions intenses par des entretiens individuels et des réunions multi-parties.
- Transmettre des informations complexes ou techniques à une gamme de personnes appartenant à diverses disciplines techniques.
- Expliquer les alternatives aux processus aux parties prenantes et obtenir leur soutien.
- Conduire des analyses de conflits (ou évaluations de la situation) qui exigent des enquêtes et l'assimilation rapide d'informations complexes ou techniques.
- Identifier les intérêts à représenter et par qui.
- Reconnaître comment les relations entre les parties prenantes et les questions en jeu affecteront la dynamique de la négociation.

- Mettre en balance les incitations et les dissuasions relatives à un règlement et confirmer que les négociations ont de bonnes possibilités de succès (ou du moins ne sont pas défavorables).
- Aider les parties à évaluer les ressources disponibles, y compris les personnes, les financements, le temps et l'information.

### CONCEPTION DU PROCESSUS

- Définir les objectifs à négocier entre les parties.
- Choisir une forme appropriée pour les sessions de négociation (table ronde, équipes, atelier, groupes de travail).
- Identifier, définir et obtenir l'accord sur des rôles appropriés (négociateur, observateur, expert technique, convocateur, promoteur, président, médiateur, facilitateur, rapporteur).
- Évaluer les équipes de négociation et clarifier le rôle que jouera chacun de ses membres.

### NÉGOCIATION

- Aider les participants à faire la distinction entre les intérêts organisationnels à court et à long terme.
- Le cas échéant, préparer un document de négociation.
- Structurer les questions et présenter des alternatives.
- Répondre de façon efficace aux crises.
- Aider les représentants à gérer les communications avec leurs groupes ou les cadres supérieurs de leur organisation de façon à maintenir le flux de l'information et renforcer l'engagement vis-à-vis de la décision.

### FACILITATION

- Déterminer les conditions qui rendent les discussions collectives plus efficaces que les communications individuelles.
- Identifier les personnes qui devront être présentes pour assurer le succès des réunions.
- Établir des calendriers réalistes pour la mise en œuvre du programme.
- Aider les participants à élaborer des directives de comportement et de procédure, y compris les attentes en matière de confidentialité, les contacts avec la presse, la représentation et d'autres sauvegardes.
- Établir et maintenir un ton encourageant pendant la réunion.
- Assurer la pleine participation de tous les présents, en particulier de ceux qui sont plus réservés.
- Gérer les conflits au sein du groupe en maintenant un bon équilibre entre tension et motivation.

- Aider les groupes à établir des options pour l'accord et la prise de décisions.
- Obtenir l'engagement à mettre en œuvre une décision.

### GESTION DES DONNÉES

- Déterminer l'importance des données et des informations techniques servant à la résolution des différends.
- Organiser les données sous une forme et dans un langage que toutes les parties peuvent comprendre.
- Aider les parties à parvenir à un accord sur des données présentant des différences d'interprétation.

### ADMINISTRATION

- Coordonner les activités et les communications entre les négociateurs, les observateurs, les spécialistes, les participants, le public et les médias, y compris les procès-verbaux des réunions, les rapports, la correspondance, l'organisation des réunions et les contacts avec la presse.
- Gérer les ressources financières, y compris les coûts d'administration, l'honoraire du médiateur et de l'expert technique, et les compensations des participants, si besoin est.

Outre les compétences indiquées ci-dessus, d'autres connaissances peuvent s'avérer utiles: les techniques de conduite des discussions; les compétences en matière de communication et de modération; les connaissances théoriques et celles sur les processus de médiation. Certaines compétences, comme la réflexion stratégique et la constitution de réseaux, exigent non seulement de l'expérience mais aussi des caractéristiques personnelles.

Le succès de la médiation dépend de l'acceptation du médiateur par toutes les parties prenantes du pfn engagées dans un différend. Les compétences nécessaires pour assurer l'acceptation varient largement. Suivant les normes européennes, seuls les médiateurs d'une neutralité absolue – qui sont d'une impartialité rigoureuse vis-à-vis des intérêts des parties – sont acceptables, alors que dans d'autres cultures les médiateurs pourraient entretenir des relations hiérarchiques ou des liens sociaux étroits avec les parties. Dans les sociétés traditionnelles, les médiateurs sont souvent employés précisément parce que leurs liens sociaux avec les parties en jeu les obligent à agir avec impartialité. Il est souvent attendu que les médiateurs non seulement donnent leur appui aux négociations immédiates, mais participent aussi à une «communication symbolique» ou à des interactions qui renforcent les opinions et les valeurs communes.

Le tableau ci-dessous clarifie ces différences.

**TABLEAU: TYPES DE MÉDIATEURS**

Médiateur d'un réseau social	Médiateur influent	Médiateur indépendant
<i>A des relations passées et futures anticipées avec les parties ou incorporées dans leur réseau social</i>	<i>A des relations officielles continues avec les parties avant et après le conflit</i>	<i>Est neutre ou impartial vis-à-vis des résultats</i>
<i>N'est pas nécessairement neutre mais est estimé juste par toutes les parties prenantes</i>	<i>Recherche des solutions concertées avec des paramètres désignés</i>	<i>Donne son assistance à toutes les parties</i>
<i>Est très anxieux de promouvoir des relations stables et de longue durée avec les parties</i>	<i>Est autorisé à conseiller, proposer ou décider</i>	<i>Pourrait être un médiateur professionnel</i>
<i>Participe souvent à la mise en œuvre</i>	<i>Pourrait avoir les ressources nécessaires pour contribuer à la surveillance et à l'application de l'accord</i>	<i>Recherche un règlement volontaire et indépendant élaboré conjointement par toutes les parties</i>
<i>A des relations continues avec les parties après le règlement du différend</i>	<i>Est autorisé à mettre en application l'accord</i>	<i>Pourrait participer au suivi de la mise en œuvre</i>
<i>Peut exercer son influence personnelle ou la pression publique pour encourager l'adhésion à l'accord</i>	<i>A des relations actuelles ou prévues avec l'une ou davantage des parties</i>	<i>N'est pas autorisé à mettre l'accord en application</i>

Source: CDR Associates, 1998

De fait, dans le cadre de la profession, la question est de savoir si les facilitateurs devraient être neutres. Les arbitres dans les matchs sportifs sont tenus d'être impartiaux: ils défendent les règles du jeu que chacun a approuvées. C'est ce qu'on entend habituellement par neutralité – le terme implique l'absence de préjugé à l'égard des parties au conflit.

Cependant l'impartialité et la neutralité des médiateurs n'excluent pas leur évaluation personnelle du conflit. Personne n'est entièrement désintéressé. Dans ce cas, la neutralité signifie que le médiateur fait la distinction entre ses opinions personnelles sur le résultat éventuel du conflit et celles des parties, et concerne l'aide qu'il donne aux parties pour qu'elles prennent leurs propres décisions sans en favoriser aucune. Le critère final dans le choix du médiateur est son acceptation ou non par toutes les parties au conflit.

Les compétences indiquées ci-dessus ne comprennent pas les informations sur les qualifications professionnelles. Rares sont les médiateurs susceptibles

d'être des experts dans toutes les questions relatives aux politiques forestières. Cependant, les médiateurs oeuvrant à la résolution de différends publics sont tenus d'avoir au moins quelques connaissances dans le domaine en jeu et d'être parfaitement conscients du contexte élargi.

Dans le passé, la question était de savoir si les médiateurs de différends publics devaient ou non avoir de l'expérience en matière de gestion ou de planification publiques. Il est désormais clair que les exigences du règlement de différends publics multi-parties imposent la présence d'un facilitateur – ou d'une équipe de facilitation – spécialisé s'intéressant à la dynamique des participants et de leurs groupes. Une vaste expérience en matière de questions publiques et une bonne connaissance du travail avec de grands groupes sont des actifs indiscutables.

# Références

- Alden Wily, L.** 2008. *Whose Land Is It? Commons and Conflict States: Why the Ownership of the Commons Matters in Making and Keeping Peace*. Washington, DC, l'Initiative des droits et ressources (IDR).
- Alden Wily, L.** 2011: *The tragedy of public lands: The fate of the commons under global commercial pressure*. Rome. La coalition internationale pour l'accès à la terre.
- Boulding, K.** 1962. *Conflict and defense*. New York, Harper and Row.
- 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, Allemagne, GIZ.
- Conflict Research Consortium.** 1998. *International online training program on intractable conflict*. Boulder, CO, University of Colorado Conflict Research Consortium. Disponible à: [http://www.beyondintractability.org/gcsearch/crc\\_sites\\_advanced.jsp](http://www.beyondintractability.org/gcsearch/crc_sites_advanced.jsp)
- Engel, A. et Korf, B.** 2005. *Les techniques de négociation et de médiation appliquées à la gestion des ressources naturelles*. Rome, FAO.
- Engel, A.** 2007. *Negotiation and Mediation Techniques for Natural Resources Management – A trainer's guide*. Rome, FAO.
- Faure, G.O. (Ed.)** 2003. *How people negotiate: Resolving disputes in different cultures – Advances in group decision and negotiation*. Londres, Lightning Source UK.
- Fisher, R., Ury, W. et Patton, B.** 1991. *Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in. Second edition*. Londres, Random House.
- Freudenthal, E. Nnah, S. et Kenrick, J.** 2011. *REDD and rights in Cameroun – A review of the treatment of indigenous peoples and local communities in policies and projects*. Rights, Forests and Climate Briefings Series. Moreton-in-Marsh, Royaume-Uni, Forest Peoples Programme.
- Gramberger, M.** 2001. *Citizens as Partners. OECD Handbook on information, consultation, and public participation in policy making*. Paris, OECD.
- GTZ.** 2009a. "Foreign Direct Investment (FDI) in Land in Developing Countries". Division 45, Agriculture, Fisheries and Food, Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, Bonn.
- GTZ** 2009b. "Foreign Direct Investment (FDI) in Land in Mali". Division 45, Agriculture, Fisheries and Food, Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, Bonn.
- Hobley, M.** 2007. *Where in the world is there pro-poor forest policy and tenure reform?* Washington, DC, l'Initiative des droits et ressources (IDR).
- Lewicki, R.J. et Tomlinson, E.C.** 2003. *Trust and trust building. Beyond intractability Version IV*. Boulder CO, University of Colorado. Disponible à: [http://www.beyondintractability.org/essay/trust\\_building/](http://www.beyondintractability.org/essay/trust_building/)
- Mayer, B.** 2000. *The dynamics of conflict resolution: A practitioner's guide*. New York, Jossey-Bass.
- Milieudefensie & WALHI KalBar.** 2009. *Failing governance – Avoiding responsibilities: European biofuel*

*policies and oil palm plantation expansion in Ketapang District, West Kalimantan (Indonésie).* Amsterdam, Milieudefensie and WALHI KalBar.

**Moore, C.W.** 2003. *The mediation process – Practical strategies for resolving conflict.* New York, Jossey-Bass.

**L'Initiative des droits et ressources.** 2010. *The end of the hinterland: Forests, conflict and climate change.* Washington, DC, l'Initiative des droits et ressources (IDR).

**Schoneveld, G., L. German, et E. Nutakor.** 2010. "Towards Sustainable Biofuel Development: Assessing the Local Impacts of Large-Scale Foreign Land Acquisitions in Ghana". CIFOR. Document présenté à la conférence de la Banque mondiale sur les politiques foncières et l'administration, Washington DC, 26–27 April 2010.

**Sepp, C. et Mansur, E.** 2006. Les programmes forestiers nationaux – Un cadre intégré pour la planification participative. *Unasylva*, Vol. 57.

**Sudana, M.** 2009. Winners Take All: Understanding Forest Conflict in the Era of

**Decentralization in Indonesia In: Moeliono, M., Wollenberg, E. et Limberg, G. (Eds.)** *The decentralization of forest governance – Politics, economics and the fight for control of forests in Indonesian Borneo*, pp. 207–219. Londres, Earthscan.

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

**White, A. et Martin, A.** 2002. *Who owns the world's forests? Forest tenure and public forests in transition.* Washington, DC, Forest Trends.

**Wondwosen, M.** 2006. *Negotiation: A Concept Note*, mimeo, August 2006, FAO, Rome, Italy.

**Banque mondiale.** 2009. *Roots for good forest outcomes: An analytical framework for governance reforms.* Washington DC, Banque mondiale.



# Annexe 1

## Résumé de l'analyse des conflits\*

### PARTIES

1. Quelles sont les parties principales et leurs porte-parole?
2. Quelles sont les parties secondaires?
3. Les parties sont-elles bien définies?
4. Les parties veulent-elles œuvrer à la recherche d'une solution?
5. Les parties sont-elles capables de travailler de concert?

### FOND DU PROBLÈME

6. Quelles sont les descriptions qui caractérisent le mieux le conflit?
  - Le conflit est centré sur différents intérêts.
  - Le conflit est centré sur des valeurs profondément ancrées.
  - Le conflit est centré sur des différences perçues mais non existantes réellement.
7. Quel est le moyen le plus constructif de définir le problème?
8. Quelles sont les questions centrales?
9. Quelles sont les questions secondaires?
10. Les questions sont-elles négociables?
11. Quels sont les intérêts clés de chaque partie?
12. Quels sont les intérêts que les parties partagent?
13. Quelles sont les positions prises?
14. Quelles sont les autres options pour le règlement du conflit?

### PROCÉDURES

15. Que pensent les parties du recours à une forme quelconque de gestion du conflit? Quelles sont leurs suggestions?
16. Un processus de consensus peut-il servir les intérêts des parties?
17. Quelles sont les contraintes qui pourraient entraver le processus de gestion du conflit (époque, activités juridiques, ressources)?
18. Quels autres obstacles le processus devra-t-il surmonter?
19. Quelles sont les parties qui ont de l'expérience en matière de procédures alternatives de résolution d'un différend?
20. Quelles sont les possibilités de réussite?

\* Source: Carpenter et Kennedy, 2001.

## Annexe 2

### Tableau de l'analyse des conflits

<b>Parties au conflit</b>	<b>Questions</b> <i>(tous les thèmes devant être affrontés)</i>	<b>Importance des questions</b> <i>(par ordre de priorité)</i>	<b>Intérêts</b> <i>(les intérêts fondamentaux, procéduraux et psychologiques de chaque partie)</i>	<b>Options</b> <i>(pour satisfaire la plupart des intérêts identifiés des parties)</i>	<b>Pouvoir et influence</b>	<b>Intention de résoudre</b>	<b>Prochaines étapes</b> <i>(procédures, stratégies et instances de traitement des questions)</i>

Source: Adapté du Centre for Dispute Resolution (CDR Associates, 1998).

## Annexe 3

# Directives pour la MAAN

### EXAMINEZ LE CONFLIT

- Quelles sont les questions centrales de ce conflit?
- Quelles sont les personnes impliquées et quel type de relations avez-vous maintenant avec chacune d'elles?
- Quel type de relations voudriez-vous avoir avec elles à l'avenir?
- Quel résultat espérez-vous obtenir?
- Quel est le processus de gestion des conflits qui servirait le mieux vos intérêts, et pourquoi?
- Quels sont les résultats potentiels que cette méthode pourrait obtenir (le meilleur résultat, un résultat minimal et le résultat le plus négatif)?

### ÉVALUEZ LES AUTRES SOLUTIONS

- Quelles autres solutions pourraient servir vos intérêts si vous ne parvenez pas à un accord?
- Quelle serait la meilleure solution?

### RENFORCEZ LA MAAN

- Quelles mesures devriez-vous prendre pour renforcer vos possibilités de succès si vous devez recourir à une stratégie de gestion participative du conflit? (D'autres ressources pourraient-elles s'avérer nécessaires? Auriez-vous besoin de plus de temps ou de soutien financier?)

### CONSIDÉREZ LA MAAN DE L'AUTRE PARTIE

- Quels sont d'après vous les intérêts principaux de l'autre partie?
- Quels sont d'après vous les engagements que l'autre partie serait disposée ou contraire à prendre?
- Quelle est d'après vous la procédure de gestion des conflits qui pourrait servir le mieux les intérêts de l'autre partie.
- Que ferait-elle en l'absence d'un accord?

**Pour plus d'informations contacter:**

Fred Kafeero  
Forestier (Foresterie participative)  
Division de l'économie, des politiques et des produits forestiers  
Département des forêts  
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture  
Viale delle Terme di Caracalla, 00153  
Rome, Italie  
Tél: +39 06 570 54688  
Fred.Kafeero@fao.org