

# MANUEL DE FORMATION À LA CONSOLIDATION ENVIRONNEMENTALE DE LA PAIX



CONSERVATION  
INTERNATIONAL



CENTRE POUR LA POLITIQUE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA PAIX

Octobre 2017

Par Brittany Ajroud, Nathalie Al-Zyoud, Lydia Cardona, Janet Edmond, Danny Pavitt et Amanda Woomer

**Suggestion de référencement bibliographique:**

Ajrout, B., Al-Zyoud, N., Cardona, L., Edmond, J., Pavitt, D. et Woome, A. Octobre 2017. Manuel de formation à la consolidation environnementale de la paix. Arlington, VA: Conservation International.

**À propos des auteurs:**

Les auteurs de Conservation International sont Brittany Ajrout, Lydia Cardona, Janet Edmond et Danny Pavitt. Amanda Woome est candidate au doctorat à l'Université d'État de Kennesaw. Nathalie Al-Zyoud est médiatrice senior auprès de Communities in Transition (CIT).

**Photos de couverture** (dans le sens des aiguilles d'une montre, en partant du haut à gauche):

© Pablo Tosco / Oxfam International / Flickr Creative Commons

© Conservation International / photo par Tory Read

© Benjamin Drummond

© Keith A. Ellenbogen

Cette publication a pu être réalisée grâce au généreux soutien de la Arnhold Family Foundation.

Le Centre pour la politique de l'environnement et de la paix travaille en partenariat avec les gouvernements, les institutions et les communautés pour mettre en place de meilleures politiques et réunir des ressources afin de maintenir des écosystèmes sains dans l'intérêt de tous.

Conservation International est une organisation à but non lucratif créée en 1987 qui dispose de bureaux de programmes et de partenaires dans plus de 30 pays. L'énoncé de mission de CI est le suivant: « En s'appuyant sur de solides bases scientifiques, des partenariats et des démonstrations sur le terrain, CI encourage les communautés à assurer de façon responsable et durable la protection de la nature et de notre biodiversité mondiale, pour le bien-être de l'humanité. »



# TABLE DES MATIÈRES

Liste des Figures	vi
Liste des Tableaux	vi
Liste des Acronymes	vii
Remerciements	viii
Avants-propos	ix
<b>Présentation du Manuel</b>	<b>1</b>
Une approche de la conservation fondée sur les droits est au cœur de notre mission	3
Objectifs de formation de ce manuel	4
<b>Module 1 – Paix et Conservation</b>	<b>5</b>
1.1 Qu'est-ce qu'un conflit?	5
1.2 Qu'est-ce que la paix?	6
1.3 Quelle est la relation entre l'environnement, la paix, et la consolidation de la paix?	7
1.4 Outil: La courbe de conflit	9
1.5 Conclusion	13
<b>Module 2 – Participation des parties prenantes</b>	<b>17</b>
2.1 Introduction	17
2.2 Éléments des approches de participation des parties prenantes	18
2.3 Sensibilité aux conflits et participation des parties prenantes	23
2.4 Conclusion	25
<b>Module 3 – Analyse des Conflits</b>	<b>27</b>
3.1 Introduction	27
3.2 Réaliser une analyse des conflits	28
3.3 Questions à se poser avant de commencer	28
3.4 Analyse des causes profondes	30
3.5 Analyse des parties prenantes	33
3.6 Faire le lien avec votre travail	35
3.7 Examen de l'architecture de consolidation de la paix	36
3.8 Faire le lien avec votre travail	37
3.9 Conclusion	39
<b>Module 4 – Renforcer la sensibilité aux conflits dans la conservation</b>	<b>41</b>
4.1 Introduction	41
4.2 Projets Tenant Compte des Conflits	41
4.3 Conclusion	50

<b>Module 5 – Recherche Collaborative de Consensus</b>	<b>51</b>
5.1 Introduction	51
5.2 Planification d'un processus de RCC - principaux concepts	52
5.3 Préparation à un dialogue de RCC	58
5.4 Comprendre le processus de recherche de consensus en 5 étapes	62
5.5 S'entraîner à utiliser les techniques de communication	65
5.6 Répondre à d'autres considérations	67
5.7 Conclusion	70
<b>Autres Aspects à Prendre en Considération</b>	<b>73</b>
<b>Références</b>	<b>75</b>
<b>Introduction</b>	<b>75</b>
Module 1	75
Module 2	76
Module 3	77
Module 4	77
Module 5	77
<b>Glossaire</b>	<b>79</b>

# LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1: Trois liens clés entre les conflits, la conservation et la paix</b>	1
<b>Figure 2: Liens clés entre les conflits, la conservation et la paix</b>	3
<b>Figure 3: La courbe de conflit</b>	9
<b>Figure 4: Arbre des causes de conflit</b>	30
<b>Figure 5: Modèle d'arbre des causes de conflit</b>	33
<b>Figure 6: Exemple de carte des parties prenantes</b>	36
<b>Figure 7: Cycle de projet tenant compte des conflits</b>	42
<b>Figure 8: Modes de conflit du TKI</b>	54
<b>Figure 9: Les cinq étapes du processus de consensus</b>	61

# LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1: Piliers de la paix</b>	6
<b>Tableau 2: Principales caractéristiques de la consolidation environnementale de la paix</b>	8
<b>Tableau 3: Phases de conflit et caractéristiques</b>	10
<b>Tableau 4: Stratégies diplomatiques par phase de conflit</b>	11
<b>Tableau 5: Stratégies de consolidation environnementale de la paix par phase de conflit</b>	12
<b>Tableau 6: Exemple de matrice de la paix</b>	38
<b>Tableau 7: Styles de résolution de conflit et caractéristiques</b>	52
<b>Tableau 8: Facteurs clés, questions et considérations à examiner avant de décider de démarrer un processus de RCC</b>	56
<b>Tableau 9: Types de prises de position</b>	66
<b>Tableau 10: Stratégies pour gérer la dynamique du pouvoir</b>	68

# LISTE DES ACRONYMES

**AFD** Approche fondée sur les droits

**BATNA** Meilleure alternative à un accord négocié (Best alternative to a negotiated agreement)

**CI** Conservation International

**CIHR** Initiative de conservation et droits humains (Conservation Initiative on Human Rights)

**CIPFI** Conservation International Philippines Foundation Incorporated

**CLIP** Consentement libre, informé et préalable

**DAI** Development Alternatives, Inc

**DNH** Do No Harm (Ne pas nuire)

**IEP** Institute for Economics and Peace

**IIDD** Institut international du développement durable

**JFF** Établissement conjoint des faits (Joint fact-finding)

**ONG** Organisation non gouvernementale

**RRC** Recherche de consensus collaboratif

**S&E** Suivi et évaluation

**TKI** Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument

**UICN** Union internationale pour la conservation de la nature

**USIP** United States Institute of Peace

# REMERCIEMENTS

Ce manuel de formation à la consolidation de la paix au travers d'une meilleure gestion de l'environnement (« manuel de formation à la consolidation environnementale de la paix ») est le résultat des efforts de collaboration et de l'expertise de nombreuses personnes. Cette publication n'aurait pu voir le jour sans les contributions de nombreux membres de l'équipe de CI et de ses partenaires qui ont contribué à déterminer le contenu technique et l'approche globale de consolidation environnementale de la paix. Les auteurs principaux aimeraient exprimer leur reconnaissance et leurs remerciements à tous ceux qui ont contribué à la conception, à l'élaboration et à la révision de ce document avant sa publication, notamment Eric Abitbol, Carl Bruch, J. Todd Walters, Colleen Sorto, Kame Westerman, Theresa Buppert, Candido Pastor, Regina Harlig, Patricia Dunne et Ryan Kramer.

Les auteurs sont reconnaissants envers les professionnels suivants qui ont contribué à tester le contenu du manuel au cours de l'atelier de mai 2017 à Palawan, aux Philippines, et ont fourni des contenus et des ressources supplémentaires au cours de l'atelier. Parmi les participants figuraient:

Conservation International Philippines Foundation Incorporated (CIPFI) - Allan Espiritu, Augustus Rex Montebon, Buddy Castillo, Emelinda Abian, Enrique A. Nunez, Glen De Castro, Irineo Talosig, Kimberly Hoong, Leslie Mariado, Margarita Caballa, Maria Agnes Payson, Maria Josella Pangilinan et Ronald Donnie Olavidez.

Catholic Relief Services - Ian Digal et Paul Dennis Iraan

DAI/Protect Wildlife Project aux Philippines - Reynaldo Navacilla, et Sergio Diasana, Jr., DAI; Edward Lorenzo, Jeanne Tabangay, Rona Villanueva et Florentino Tesoro, CIPFI/DAI.

Delfin Mores, Bureau de l'environnement et des ressources naturelles, gouvernement provincial de Romblon

Eleanor Dictaan-Bang-oa, Tebtebba (Centre international des peuples autochtones pour l'éducation et la recherche sur les politiques)

Elmer Velacruz, Bureau de l'agronome provincial, Province du Mindoro Occidental

George Natividad, Palacian Economic Development Assn., Inc.

Isagani Santos, NATRIPAL

George Natividad, Palacian Economic Development Assn., Inc.

Luna Bela-ong, Centre LEDIP, PPDO, Province d'Iloilo

Raul Maximo, Conseil de développement durable des Philippines

Roger Garinga, Institute for the Development of Educational and Ecological Alternatives, Inc. (IDEAS)



# AVANT-PROPOS

Les gens ont besoin de la nature pour s'épanouir. Nos vies sont inextricablement liées à la santé de notre planète et à la biodiversité mondiale, notre patrimoine vivant. À Conservation International (CI), notre objectif ultime est de protéger les éléments fondamentaux que la nature nous fournit à tous: notre nourriture, notre eau douce, nos moyens de subsistance et un climat stable.

La planification de la conservation fait par nature intervenir la gestion des conflits. Qu'il s'agisse de communautés qui sont en concurrence pour l'accès aux pâturages et à l'eau, ou de pays voisins qui ne respectent pas les quotas de pêche dans une zone maritime commune, les populations, les communautés et d'autres groupes de parties prenantes utilisent les ressources naturelles de différentes manières et peuvent donc avoir des besoins, de priorités et des intérêts incompatibles, ce qui génère des désaccords et des conflits.

CI s'intéresse particulièrement aux liens entre le bien-être de la nature et le nôtre, en faisant la promotion du rôle positif que peuvent jouer des ressources naturelles abondantes et des conditions environnementales stables dans la promotion de la paix et de la coopération. Avec le lancement du Centre pour la politique de l'environnement et de la paix en 2012, CI s'est explicitement engagé à démontrer et à encourager le rôle de la nature dans la résolution des conflits. Le Programme de partenariats pour la paix et le développement (PDP) du Centre pour la politique de l'environnement et de la paix travaille de manière stratégique avec des experts, des institutions et des communautés au niveau mondial pour les aider à mieux comprendre et reconnaître le rôle de la nature dans la création de sociétés pacifiques et prospères.

Des conflits différents nécessitent des approches et des outils différents. Le travail de CI à ce jour a apporté un large éventail de contributions à la consolidation de la paix, notamment au travers de la planification de l'utilisation des terres et la démarcation des limites foncières, de projets communautaires de gestion des ressources naturelles, de l'élaboration et de la mise en œuvre de mesures d'incitation à la conservation et de systèmes d'alerte rapide.

S'appuyant sur ces expériences, ce manuel de formation à la consolidation environnementale de la paix a été conçu sur la base de consultations approfondies avec les équipes des programmes nationaux et du siège de CI, qui reconnaissent les liens entre les conflits, la conservation et la consolidation de la paix. Le public cible est notre personnel et nos partenaires qui planifient, mettent en œuvre et surveillent les programmes de conservation à travers le monde. Le contenu du présent manuel démontre et encourage les meilleures pratiques en matière de consolidation environnementale de la paix basées sur l'Approche fondée sur les droits de CI et les sauvegardes sociales.

Nous espérons que ce manuel de formation jettera les bases de processus consensuels, participatifs et transparents pour renforcer les efforts existants en faveur de la conservation de la biodiversité.



**Kristen Walker Painemilla**

Vice-présidente senior et directrice générale  
Centre pour la politique de l'environnement et de la paix





# PRÉSENTATION DU MANUEL

La conservation de la biodiversité est souvent associée à des conflits. Comme elle fait intervenir la gestion des ressources naturelles dont dépendent de nombreuses personnes, la conservation est intrinsèquement complexe, impliquant de multiples acteurs et de nombreux problèmes. Les différences de valeurs, d'intérêts et de besoins à l'intérieur des groupes de parties prenantes ou entre eux peuvent opposer les défenseurs de l'environnement, les communautés, les entreprises et les gouvernements les uns aux autres. Les efforts de conservation et le bien-être humain sont donc inextricablement liés, car chaque intervention de conservation peut avoir un impact positif ou négatif sur de vastes réseaux de parties prenantes, et vice versa. Trois relations clés caractérisent la façon dont les conflits, la conservation et la paix peuvent avoir un impact les uns sur les autres. Elles sont décrites ci-dessous.

**Figure 1: Trois liens clés entre les conflits, la conservation et la paix<sup>1</sup>**



**D'abord, la conservation peut contribuer à un conflit ou l'exacerber.** Par exemple, la création d'une aire marine protégée peut menacer une communauté côtière qui dépend fortement de ces stocks halieutiques pour ses moyens de subsistance et dans le cadre de ses pratiques culturelles traditionnelles. Tout au long de la planification et de la mise en œuvre de ce type de projet, certaines activités ou approches peuvent exacerber des tensions ou des situations de conflit, comme un manque de communication avec la communauté sur les raisons de la création de l'aire protégée, ou pour comprendre ses besoins et parvenir à un consensus sur l'endroit où doivent être placées les limites de l'aire protégée. Cela peut attiser les tensions entre les groupes au sein de la communauté qui dépendent de ces ressources limitées ou sont maintenant contraintes d'entrer en concurrence pour y avoir accès, ou entre la communauté et les groupes qui travaillent pour créer l'aire protégée, qui peuvent être perçus comme des acteurs externes qui font preuve de peu de compassion pour la subsistance ou les traditions de la communauté. Ce type de scénario, quoique généralement non intentionnel, est assez commun et entraîne souvent des conséquences imprévues.

**Deuxièmement, un conflit peut avoir un impact négatif sur les efforts de conservation locaux.** Les défenseurs de l'environnement peuvent décider de poursuivre la mise en place d'une aire marine protégée dans une communauté instable impactée par la brutalité de groupes armés qui braconnent de précieuses espèces sauvages locales ou qui saisissent des ressources côtières à des fins commerciales

1 Adapté à partir du [Manuel du praticien - Pour une conservation sensible aux conflits](#) de l'IIDD.

pour financer leurs actions violentes. Les ressources locales sont décimées et les efforts de conservation sont bloqués. Cela peut amener les bailleurs de fonds à réaffecter le financement des projets de conservation, en se concentrant plutôt sur des besoins humanitaires plus immédiats ou en déplaçant le financement vers des zones moins instables, ce qui entraîne une limitation considérable des ressources disponibles pour ce travail. Ce manuel se concentre spécifiquement sur la façon d'atténuer le risque d'impacts négatifs de notre travail et d'accroître les impacts positifs.



*Au Burundi, les agriculteurs venant d'adopter un nouveau système d'irrigation afin de s'adapter aux changements climatiques sont satisfaits et fiers du travail accompli. Les projets qui abordent la question de collaboration inclusive, en plus des défis qui entourent la gestion des ressources naturelles, peuvent contribuer au changement positif au sein d'une communauté. © Resilience Now / Claire Galvez-Wagler*

**Enfin, des efforts de conservation bien gérés peuvent aider à résoudre les conflits et contribuer à la consolidation de la paix.** Même si des initiatives de conservation peuvent exacerber les conflits par inadvertance, si elles sont planifiées de façon stratégique, elles peuvent constituer une plate-forme de collaboration qui contribue à renforcer le capital social et potentiellement à s'attaquer aux causes profondes des conflits.

Par exemple, dans le cas de la communauté côtière ci-dessus, un accès réduit aux stocks halieutiques peut conduire à une concurrence et à des violences entre les groupes locaux qui connaissent la pauvreté et le chômage. Pour réduire son impact négatif, un projet de conservation qui met en place une aire marine protégée afin de réhabiliter des ressources naturelles clés pourrait également s'attaquer aux racines du conflit en incluant des opportunités économiques accrues dans le cadre du projet afin de réduire la concurrence (et les conflits) entre les groupes locaux. En associant ces groupes à la conception et la mise en œuvre, le projet de conservation aura également mis en place une plate-forme de collaboration que ces groupes peuvent utiliser pour bâtir un climat de confiance. Si elle correctement gérée, cette combinaison d'activités offre un système pour aider les communautés à comprendre les sources de tension, à restaurer les ressources environnementales dont dépend la communauté, tout en les aidant à se sentir associées à la pérennité du projet. La communauté peut ensuite poursuivre des activités d'écotourisme qui reposent sur les ressources marines nouvellement protégées, renforçant ainsi une relation symbiotique positive entre la communauté et l'environnement qui permet de promouvoir la paix.

De cette manière, les activités de conservation peuvent favoriser des conditions propices à des communautés et des écosystèmes plus harmonieux et résilients. La capacité à fournir un cadre d'appui à la paix et la collaboration est importante non seulement en raison des avantages que cela apporte aux différents acteurs et à l'environnement, mais aussi parce que la paix est essentielle au succès d'efforts de conservation à long terme. Par conséquent, le secteur de la conservation doit être capable de comprendre et de traiter efficacement les conflits, en intégrant la paix dans les discussions sur la conservation. La compréhension de chaque contexte et des implications d'une intervention est essentielle pour prévenir les impacts négatifs potentiels et optimiser les impacts positifs potentiels de notre travail.





Les enfants souriants à Viti Levu, aux Fiji. L'approche fondée sur les droits (AFD) assure que les besoins des personnes vulnérables sont pris en compte dans le processus de prise de décision. © William Crosse

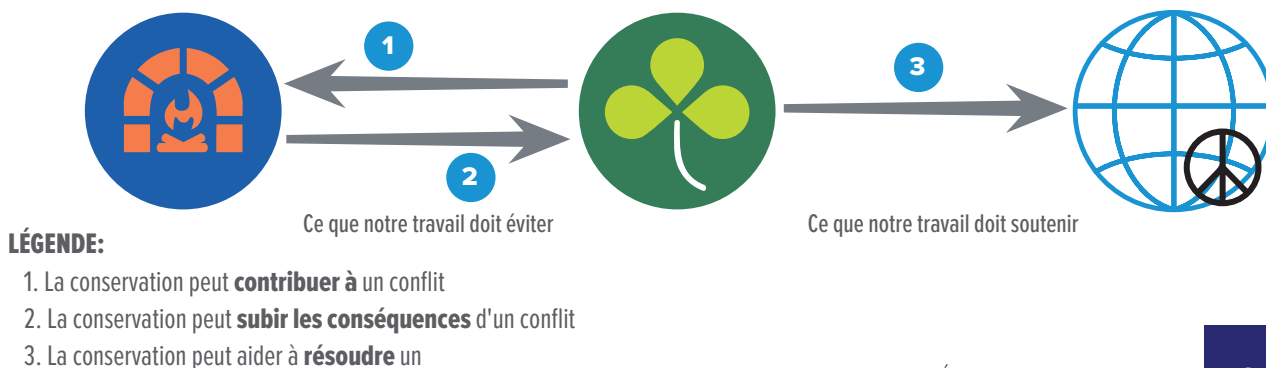
## Une approche de la conservation fondée sur les droits est au cœur de notre mission.

Conservation Internationale (CI) travaille à donner aux sociétés les moyens d'assurer de façon responsable et durable la protection de la nature et de notre biodiversité mondiale, pour le bien-être de l'humanité. En 2012, CI a adopté une approche de la conservation fondée sur les droits (AFD) afin que nos initiatives respectent les droits et le point de vue des peuples autochtones et des communautés locales, ainsi que les droits humains de manière plus générale (CI 2012). L'une des valeurs fondamentales qui sous-tend cette approche fondée sur les droits est la protection des personnes vulnérables, des personnes les plus exposées aux atteintes à leurs droits et des écosystèmes dont elles dépendent. CI applique ce principe en encourageant l'amélioration des systèmes de gouvernance (par exemple, des

cadres juridiques, politiques et institutionnels) et des procédures permettant une participation équitable, la résolution des conflits et la responsabilisation. Le respect des droits humains et l'engagement à promouvoir le bien-être humain dans le cadre de nos programmes de conservation sont au cœur du travail de CI.

L'approche fondée sur les droits de CI sous-tend tout notre travail et permet de garantir des pratiques de conservation durables et responsables. Notre approche suppose un changement à long terme qui aide les populations marginalisées et vulnérables à revendiquer et à garantir leurs droits d'accès et de contrôle sur les ressources naturelles et sur la prise de décision en harmonie avec l'environnement. Afin de rassembler efficacement les populations et de résoudre les conflits liés aux ressources naturelles, CI renforce la sensibilisation à l'impact potentiel d'un projet sur le contexte dans lequel il est mis en œuvre. En 2012, CI a lancé le Centre pour la politique de l'environnement et de la paix afin de répondre à l'urgence croissante de parvenir à un développement durable dans un monde confronté aux défis d'une pénurie croissante des ressources. Le Centre pour la politique de l'environnement et de la paix travaille avec des institutions mondiales et des agences internationales d'aide au développement pour mieux comprendre la valeur de la nature (ou le capital naturel) et pour adopter des politiques, une bonne gouvernance et le développement d'investissements locaux qui reconnaissent le rôle essentiel de la nature dans des sociétés saines, durables et pacifiques (CI 2012). Une analyse de la situation réalisée pour le Centre pour la politique de l'environnement et de la paix a mis en lumière les cas et les conditions dans lesquels l'environnement et la reconnaissance du bien-être commun assurés par des ressources vitales comme les forêts et l'eau peuvent servir de base à une action collective, de l'échelle locale à l'échelle transnationale (Hamill et al.

**Figure 2: Liens clés entre les conflits, la conservation et la paix**



2013). À ce titre, ce manuel vise à sensibiliser davantage les professionnels du secteur à ces relations et à leur fournir des outils spécifiques pour intégrer la consolidation environnementale de la paix dans le cadre d'une approche fondée sur les droits qui favorise la paix et la durabilité dans l'ensemble de nos efforts mondiaux. Il existe différentes méthodes pour déterminer et diriger le travail de conservation afin de favoriser la paix, bien que beaucoup d'entre elles sortent du cadre de ce manuel. Ne pouvant toutes les traiter, ce manuel se concentre spécifiquement sur la participation des parties prenantes, l'analyse des conflits, la programmation tenant compte des conflits et la recherche d'un consensus en tant qu'approches fondamentales pertinentes dans l'ensemble du travail de conservation de CI.

## Objectifs de formation de ce manuel

**Quels objectifs?** Ce manuel de formation est conçu pour renforcer la sensibilisation, les connaissances et les compétences par rapport aux approches de consolidation environnementale de la paix tenant compte des conflits chez les professionnels de la conservation et les organisations travaillant dans des zones touchées par des conflits ou dans lesquelles les efforts de conservation pourraient avoir un impact.

**Pour qui?** Le public cible est notre personnel et nos partenaires qui planifient, mettent en œuvre et surveillent les programmes de conservation à travers le monde. Ce manuel s'adresse à toute personne impliquée dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de projets de conservation.

**Comment?** Il répond aux questions suivantes:

- Comment puis-je mieux comprendre le contexte de conflit dans lequel je travaille?
- Comment puis-je éviter de causer un préjudice à travers des actions de conservation?
- Comment puis-je apporter une contribution positive à la paix qui optimise les résultats sociaux et en matière de conservation?

Tout en gardant à l'esprit le planning chargé des professionnels du secteur de la conservation, le manuel fournit des outils conceptuels et pratiques qui peuvent être adaptés au contexte local de votre pays ou région et de votre projet. Il comprend également des idées de formation et de facilitation pour vous aider à organiser vos propres formations sur ces sujets. Les deux premiers modules décrivent les concepts clés de la consolidation environnementale de la paix, et leurs relations avec les travaux de conservation existants. Les trois derniers modules, quant à eux, se concentrent sur des outils et des approches spécifiques pour la consolidation environnementale de la paix et sur la façon de les intégrer aux efforts de conservation. Plus précisément, le manuel est organisé en cinq modules:

**Module 1 – Paix et conservation.** Donne un aperçu des rôles que jouent les ressources naturelles et la conservation de l'environnement en contribuant aux conflits et à la consolidation de la paix. Le module présente la terminologie utilisée dans le domaine de la consolidation environnementale de la paix et de la gestion des conflits et souligne les éléments clés de la consolidation environnementale de la paix.

**Module 2 – Participation des parties prenantes.** Décrit les principes de base pour entreprendre des processus ouverts, participatifs et transparents qui encouragent une participation et un consentement véritables grâce à des activités de consolidation environnementale de la paix.

**Module 3 – Analyse des conflits.** Vise à renforcer les capacités pour minorer la dynamique des conflits. Ce module offre une compréhension de base de l'importance de l'évaluation des conflits et un ensemble d'outils pour analyser les causes profondes et les facteurs de conflit, les parties prenantes impliquées et les processus et institutions soutenant la paix.

**Module 4 – Intégration de la sensibilité aux conflits.** Renforce les compétences pour évaluer comment le travail de conservation affecte la dynamique de conflit, et fournit des conseils sur la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets qui minimisent les risques et maximisent les opportunités de promotion de la paix.

**Module 5 – Parvenir à un consensus.** Enseigne un processus en cinq étapes pour parvenir à un consensus entre les parties au conflit, en mettant l'accent sur l'utilisation de techniques de communication avancées et de techniques collaboratives de recherche de consensus.

# MODULE 1



© Troy K Shinn / www.troyshinn.com

## PAIX ET CONSERVATION

### OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- 1 Développer une compréhension des liens entre l'environnement, les conflits et la consolidation de la paix.
- 2 Se familiariser avec la terminologie utilisée dans les domaines de la consolidation de la paix et de la gestion des conflits.
- 3 Comprendre les composantes de la consolidation environnementale de la paix afin d'en identifier les applications dans notre travail.

### 1.1 Qu'est-ce qu'un conflit?

Quels sont les mots qui vous viennent à l'esprit quand vous pensez à un **conflit**? La plupart d'entre nous associent le conflit à des mots ou à des sentiments négatifs: peur, colère, anxiété, guerre, violence, etc. Mais le conflit est-il toujours négatif?

**Un conflit survient lorsque deux parties ou plus (individus ou groupes) ont, ou pensent avoir, des objectifs incompatibles.**

La consolidation de la paix fait l'hypothèse que le conflit est un aspect normal de la vie qui n'est ni intrinsèquement bon ni mauvais. Le conflit est inévitable parce que les gens auront toujours des points de vue, des idées et des opinions différents. C'est la façon dont nous réagissons aux conflits qui détermine si les résultats sont positifs ou négatifs. Il est important de noter que même si les conflits sont inévitables, les conflits violents ne le sont pas. Un **conflit violent** se produit lorsque des individus ou des groupes cherchent à atteindre leurs objectifs d'une manière qui cause des dommages ou des préjudices aux personnes, aux biens ou aux activités. Le conflit est une caractéristique inhérente à la conservation parce que les parties prenantes ont des priorités et des intérêts divergents pour la gestion des ressources naturelles. Les conflits liés à la conservation impliquent diverses parties prenantes et interviennent à différents niveaux – des ménages jusqu'à l'échelle locale, régionale, sociétale et mondiale. Voici quelques exemples de conflits:

- Trop de personnes tentent d'accéder au même récif et d'en tirer profit, ce qui diminue les ressources du récif et accroît la concurrence entre ces individus;



- Des communautés contestent l'appropriation par le gouvernement national de terres destinées à créer une aire protégée, ce qui entraîne le déplacement de lieux de sépulture autochtones et de lieux de culte traditionnels;
- Des pays voisins ou leurs navires de pêche commerciale ne respectent pas les quotas de pêche dans une zone maritime commune, ce qui entraîne l'épuisement des stocks halieutiques.

Quelle que soit leur forme, les conflits relatifs aux ressources naturelles peuvent menacer l'efficacité et la durabilité des efforts de conservation et des interventions sur les moyens de subsistance. Notre défi en tant que défenseurs de l'environnement n'est pas d'éliminer les conflits, mais plutôt de reconnaître et de gérer efficacement les conflits lorsqu'ils surviennent.

## 1.2 Qu'est-ce que la paix?

Comme les conflits, il existe de nombreuses interprétations de la paix. Comme point de départ, il est utile de faire la différence entre paix négative et paix positive. La **paix négative** est une situation sans conflit violent mais qui peut être caractérisée par l'injustice, l'exploitation, la violence structurelle ou culturelle, et/ou la répression. Un exemple de paix négative est une situation dans laquelle il y a un cessez-le-feu entre une communauté locale et les forces gouvernementales qui ont été engagées dans un conflit violent. Bien qu'il n'y ait plus de violence, aucune mesure n'a été prise pour s'attaquer aux causes profondes de la violence, ce qui signifie qu'il y a une forte probabilité de reprise de la violence.

**La paix négative est la cessation de la violence directe.**

**La paix positive est la présence d'attitudes et d'institutions qui contribuent à éloigner une société de la violence et à la faire progresser dans le sens de la justice et d'une paix durable à long terme.**

En revanche, la **paix positive** est une situation dans laquelle les causes et les conditions sous-jacentes à l'origine du conflit ont été traitées.

La paix est un processus plutôt qu'un état final; c'est quelque chose sur lequel nous devons travailler activement en tout temps. La consolidation de la paix comprend un large éventail de mesures ciblées visant à réduire les risques de générer

ou relancer un conflit violent en renforçant les capacités de gestion des conflits à tous les niveaux de la société et en jetant les bases d'une paix et d'un développement durables. Ces bases exigent aussi de garantir que les droits humains des communautés sont protégés, qu'il existe des opportunités économiques pour tous et que l'utilisation de l'environnement soit durable. Le **Tableau 1** met en évidence certains thèmes clés qui représentent les différentes facettes structurelles de la construction de la paix dans les sociétés.

**Tableau 1: Piliers de la paix**

### Piliers de la paix

#### Institute for Economics and Peace (IEP 2013)

- Bonnes relations avec les voisins
- Gouvernement bien administré
- Répartition équitable des ressources
- Libre circulation de l'information
- Environnement commercial sain
- Niveau élevé de capital humain
- Acceptation des droits des autres
- Faibles niveaux de corruption

#### United States Institute of Peace (USIP, non daté)

- Bien-être social
- État de droit
- Environnement sûr et sécurisé
- Économie durable
- Gouvernance stable

**Conseil:** Chaque année, l'IEP produit l'Indice mondial de la paix (Global Peace Index)<sup>2</sup>, qui classe les pays en fonction de leur niveau de paix positive.

Où votre pays figure-t-il sur la liste?

<sup>2</sup> L'Indice mondial de la paix est un produit de l'Institut pour l'économie et la paix. Vous pouvez y accéder en ligne sur la page <http://www.visionofhumanity.org>.

### 1.3 Quelle est la relation entre l'environnement, la paix et la consolidation de la paix?

Comme indiqué dans l'introduction de ce manuel, des efforts de conservation bien gérés peuvent favoriser les conditions qui contribuent à la paix et à la collaboration. Les ressources naturelles sont essentielles pour répondre aux besoins humains fondamentaux et jouent un rôle essentiel dans l'économie de nombreux pays. La dégradation et la mauvaise gestion de l'environnement qui menacent ces besoins fondamentaux peuvent devenir une cause ou un accélérateur de conflit. En revanche, des approches durables de gestion des ressources naturelles peuvent favoriser le bien-être social, une gouvernance stable, des économies durables et des environnements sûrs et sécurisés qui sont des conditions favorables à une paix durable. Les efforts de conservation peuvent également traiter et minimiser les autres causes principales d'un conflit, comme la concurrence pour des ressources naturelles limitées, des pressions au développement et des politiques et programmes de ressources naturelles qui limitent la participation.

**La consolidation de la paix peut être largement comprise comme un soutien et un encouragement à tout un éventail de processus et de stratégies dynamiques qui contribuent à transformer les conflits et à établir des relations durables. Elle englobe les activités qui interviennent avant, pendant et après la fin du conflit et la signature des accords de paix (Lederach, 1997).**

À cet égard, une gestion des ressources naturelles qui encourage la participation du secteur public, des entreprises et de la société civile peut aider à institutionnaliser un processus ou un mécanisme consultatif qui améliore l'efficacité et la transparence du gouvernement. De cette manière, des approches de conservation bien planifiées s'inscrivent dans le cadre plus large des approches et processus de **consolidation de la paix**, qui sont à long terme et transversaux.

Ces activités se chevauchent et deviennent liées à des secteurs comme la bonne gouvernance et l'état de droit, car les problèmes environnementaux transcendent les frontières politiques et juridictionnelles, rassemblent différents secteurs d'expertise et d'économie et exigent des mesures de conservation à long terme

et qui intègrent une planification stratégique et une gestion durable. Ainsi, la conservation est liée à de nombreux aspects de la paix et de la consolidation de la paix. Elle peut englober des projets qui renforcent la prévention des conflits, la gestion des

**Selon le groupe de travail sur la consolidation environnementale de la paix (EPWG 2017):**

**La consolidation environnementale de la paix intègre la gestion des ressources naturelles dans la prévention, l'atténuation et la résolution des conflits ainsi que dans le relèvement post-conflit, afin de renforcer la résilience dans les communautés touchées par les conflits.**

**CI la définit comme suit:**

**La consolidation environnementale de la paix intègre la valeur du capital naturel et des bénéfices associés dans des objectifs humanitaires, de développement et de sécurité afin de prévenir les conflits et promouvoir la paix.**



*Les activités, telles que l'extraction de l'or de mode alluviale—comme sur cette photo dans une forêt Guyanaise—se déroulent souvent à l'intérieur de zones écologiques sensibles. Les conflits entre les communautés locales et les industries d'extraction sont courants. © Pete Oxford / iLCP*

conflits et la consolidation de la paix. L'intersection de ces zones est ce que nous appelons la **consolidation environnementale de la paix**. Les deux définitions de la consolidation environnementale de la paix mettent en évidence les relations

interdépendantes et complexes entre les populations et la nature, ainsi qu'une gamme d'approches de gestion des conflits qui sont implicites dans le cadre du processus. Bien que la consolidation environnementale de la paix puisse prendre de nombreuses formes, elle comporte certaines composantes clés, décrites dans le **Tableau 2** ci-dessous.

**Tableau 2: Principales caractéristiques de la consolidation environnementale de la paix**

Composantes de la consolidation environnementale de la paix	Description
Adopte une perspective écosystémique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne tient pas compte des frontières politiques, comme c'est souvent le cas pour les problèmes d'environnement.</li> <li>• Utilise l'interdépendance écologique pour encourager et faciliter la coopération – en établissant des ponts par-delà les frontières et entre les personnes, les organisations et les gouvernements.</li> </ul>
Fournit un cadre de collaboration pour la gestion partagée et la prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaille aux côtés du gouvernement, des communautés locales, des organisations non gouvernementales (ONG) et du secteur privé.</li> <li>• Facilite et encourage la collaboration dans tous les aspects de la gestion des ressources naturelles – depuis l'échange d'informations et la planification collaborative jusqu'aux efforts de suivi conjoint.</li> </ul>
Prend en compte les besoins, les préférences, les connaissances et les rôles différenciés selon le <b>genre</b> au sein d'une communauté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaît que les hommes et les femmes utilisent les ressources naturelles de différentes manières et sont affectés par les conflits de différentes manières.</li> <li>• Encourage la pleine participation et le leadership des femmes dans les négociations de paix, la prise de décisions sur les ressources et la gouvernance environnementale.</li> </ul>
Soutient des moyens de subsistance durables et améliore la résilience des communautés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide à clarifier les droits sur les ressources et permet de modifier la répartition inéquitable de ces ressources, d'autant plus que l'utilisation directe des ressources naturelles est de la plus grande importance pour les moyens de subsistance des hommes et des femmes vivant dans les zones rurales.</li> <li>• Répond aux facteurs de vulnérabilité dans les moyens de subsistance dus aux changements climatiques et aux catastrophes naturelles, aux événements politiques, aux problèmes de santé et à d'autres phénomènes sociaux et environnementaux.</li> </ul>
Contribue à favoriser une augmentation des revenus et des bénéfices pour les communautés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliore l'accès aux ressources naturelles et leur gestion.</li> <li>• Encourage le développement de systèmes d'appropriation clairs et équitables, et favorise le partage équitable des bénéfices résultant des activités génératrices de revenus utilisant des ressources naturelles locales et des services écosystémiques.</li> </ul>

Parmi les exemples d'initiatives de consolidation environnementale de la paix figurent la création de « parcs de la paix », la cogestion d'aires protégées, des plans de gestion des bassins hydrographiques partagés, des conventions maritimes régionales et des programmes conjoints de surveillance de l'environnement.

## 1.4 Outil: La courbe de conflit

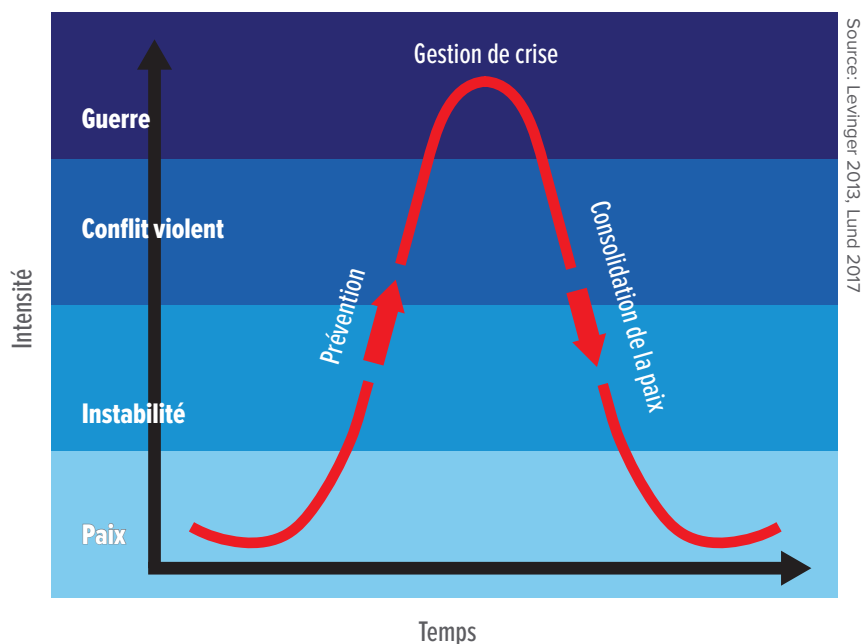
La courbe de conflit, à la **Figure 3**, est un modèle conceptuel utilisé par les professionnels de la consolidation de la paix qui montre la façon dont les conflits ont tendance à évoluer avec le temps. Elle modélise les conflits en fonction de leur durée (axe horizontal) et des niveaux d'intensité (axe vertical). Cet outil est utile pour évaluer la situation politique de votre pays sur une trajectoire de conflit. Certaines stratégies d'intervention peuvent être plus appropriées que d'autres – du point de vue politique ou de la conservation – selon la situation d'un pays. En comprenant ce positionnement, vous serez à même d'identifier et d'adapter des stratégies dans votre travail qui peuvent contribuer à relever plus efficacement les défis dans votre contexte, ou pourraient améliorer les conditions dans le contexte lui-même.

Cet outil est un modèle normalisé qui vise à représenter le déroulement général d'un conflit violent au fil du temps. Par conséquent, les conflits dont vous avez connaissance risquent de s'écarter de ce diagramme et de présenter de nombreuses fluctuations. Beaucoup de conflits modernes et inextricables existent dans un état de tension accrue pendant une période de temps prolongée jusqu'à ce qu'un événement déclencheur mène à une flambée de violence. Ce type de contextes fluctue souvent entre cet état de crise stable et de violence pendant des décennies (Levinger 2013).

**La courbe de conflit nous aide à interpréter la phase actuelle d'un conflit et les différentes stratégies qui seraient appropriées pour répondre au conflit en fonction de la phase à laquelle il correspond dans la courbe.**

Il est important de noter que les termes précis associés à ce modèle peuvent varier et que d'autres termes pouvant être utilisés à des fins similaires. L'accent ne doit donc pas être mis sur ces termes, mais plutôt sur la constatation de l'évolution ou de l'intensification des conditions. Cela devrait aider à prendre conscience que la flambée de violence directe ne se produit généralement pas de façon inattendue dans un cadre donné. Les structures qui conduisent à cette violence sont probablement en place depuis un certain temps – comme le suggère le concept de paix négative – et peuvent entraîner une violence ouverte ou une guerre à partir d'un événement déclencheur (Levinger 2013). La dynamique incite ensuite à évaluer dans quelle étape on travaille et à réfléchir aux interventions qui seraient adaptées en fonction du niveau d'intensité.

**Figure 3: La courbe de conflit**



## 1.4.1 Phases de conflit et stratégies aux différentes phases de la courbe

Le long de la courbe, le niveau d'intensité varie de « paix » à « instabilité » puis « conflit violent » et, enfin, « guerre ». La ligne rouge représente l'intensité croissante ou décroissante du conflit dans le temps, ce qui correspond également à trois phases clés du conflit marquées le long de la courbe. Celles-ci sont les suivantes :

- **Prévention (du conflit)**
- **Gestion de crise**
- **Consolidation de la paix**

Notez que dans ce modèle simplifié, la consolidation de la paix ne semble avoir lieu qu'après un conflit. Cependant, de véritables processus de consolidation de la paix et la définition de CI de ce qui constitue la consolidation de la paix environnementale plaident pour que les activités de consolidation de la paix soient menées à toutes les étapes de paix et de conflit. Dans les tableaux ci-dessous, ces différentes phases de conflit sont définies et caractérisées de façon plus détaillée, ainsi que les stratégies diplomatiques et environnementales de consolidation de la paix qui sont pertinentes pour chaque phase.

**Tableau 3: Phases de conflit et caractéristiques**

Caractérisation de la phase de conflit		
Prévention	Gestion de crise	Consolidation de la paix
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La prévention du conflit intervient généralement lorsqu'on est dans la phase d'« instabilité » de la courbe.</li> <li>• Cette phase représente une paix instable ou négative dans laquelle il n'y a pas de violence, mais où les tensions sont fortes.</li> <li>• Pendant cette phase, des efforts de prévention du conflit sont menés pour réduire les tensions et éviter l'éclatement d'un conflit violent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À mesure que le conflit s'intensifie, les tensions peuvent dégénérer en confrontations ouvertes et même violentes. Lorsque cela se produit (dans la zone de « conflit violent » de la courbe), il s'ensuit une gestion de crise.</li> <li>• À mesure que la violence atteint son point culminant et arrive à une impasse, les parties concernées peuvent devenir motivées à mettre fin à la violence. Cependant, cette phase est particulièrement exposée à des périodes de régression en raison des nombreux éléments déclencheurs et des facteurs non résolus qui existent dans un environnement fragile et affecté par un conflit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une fois l'essentiel de la violence arrêté, des efforts de consolidation de la paix et de réconciliation après le conflit sont mis en œuvre.</li> <li>• Au cours de cette dernière étape, des efforts sont déployés pour mettre officiellement fin aux violences.</li> <li>• Une fois que le contexte est passé à une phase post-conflit, l'accent est mis sur le renforcement des capacités pour une gouvernance efficace et la gestion des conflits afin que les progrès vers une paix positive puissent être maintenus et la résilience développée.</li> </ul>

Les stratégies présentées dans le **Tableau 4** mettent l'accent sur les efforts diplomatiques de haut niveau qui sont souvent associés aux événements à chaque phase du conflit. Cependant, il y a beaucoup d'autres interventions, qui se déroulent aux niveaux local, régional ou national, qui ne relèvent pas d'un processus de paix officiel. Celles-ci peuvent être tout aussi importantes que les efforts diplomatiques, car elles peuvent aider à inclure un plus large éventail de points de vue, à aborder d'autres aspects du conflit et à contribuer à la stabilisation du contexte – en d'autres termes, elles favorisent une paix positive.





Comme ici à Kiribati lors d'une inondation après de graves intempéries, les impacts du changement climatique auront probablement des effets dévastateurs sur les communautés insulaires. © Cyril Jazbec

**Tableau 4: Stratégies diplomatiques par phase de conflit**

Stratégies diplomatiques		
Prévention	Gestion de crise	Consolidation de la paix
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les interventions doivent être axées sur la prévention de l'escalade de la violence en créant des <b>mesures de renforcement de la confiance</b> et en développant des mécanismes de gestion des conflits sensibles à la culture et spécifiques au conflit qui visent à résoudre les tensions qui couvent.</li> <li>• Des opportunités de participation significative et des options de résolution non violente du conflit doivent également être offertes aux parties insatisfaites.</li> <li>• Les stratégies mises en œuvre peuvent faire appel à la diplomatie préventive et la diplomatie de crise, des activités d'établissement conjoint des faits, la gestion conjointe des aires protégées et des consultations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des interventions telles que la diplomatie, le rétablissement de la paix, les négociations de cessez-le-feu, l'imposition de la paix et le maintien de la paix visent à mettre un terme aux conflits violents.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À ce stade, les parties se tournent vers des stratégies de désescalade, souvent avec l'aide d'une tierce partie, qui permettent aux groupes de travailler en faveur de la paix grâce à des processus à long terme comme les dialogues nationaux, les processus de vérité et de réconciliation et la justice transitionnelle.</li> <li>• Les efforts à court terme visent à amener les parties en conflit à négocier et à conclure des accords formels.</li> <li>• À partir de là, les accords élaborés conjointement doivent être surveillés afin d'anticiper les éléments déclencheurs susceptibles d'entraîner une reprise de la violence.</li> <li>• Les efforts de consolidation de la paix se concentrent sur le renforcement des capacités de toutes les parties à travailler ensemble pour leur bénéfice mutuel et pour résoudre les problèmes sociaux, économiques et de sécurité, ainsi que ceux liés au partage du pouvoir.</li> </ul>

Enfin, les stratégies de consolidation environnementale de la paix – en tant qu'activités susceptibles de contribuer à une paix positive – sont applicables à tous les stades de la courbe. L'identification des stratégies les plus appropriées en fonction du climat politique du pays et de la phase de la courbe dans laquelle il se trouve peut contribuer à assurer l'utilisation efficace d'interventions qui réussiront à favoriser la conservation tout en soutenant la paix au niveau local. On pourra trouver des exemples de stratégies pertinentes dans le **Tableau 5**.

**Tableau 5: Stratégies de consolidation environnementale de la paix par phase de conflit**

Stratégies de la consolidation environnementale de la paix		
Prévention	Gestion de crise	Consolidation de la paix
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte d'informations; cartographie et analyse des parties prenantes;</li> <li>• Dialogues communautaires; mise en place de mesures pour renforcer la confiance entre les groupes en désaccord;</li> <li>• Développement de systèmes de gestion des ressources naturelles inclusifs, transparents et responsables et d'opportunités de participation significatives pour les parties en conflit afin d'éviter l'escalade autour des questions controversées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la communication et du partage d'informations entre les parties prenantes;</li> <li>• Encouragement à des processus de collaboration fondés sur l'établissement conjoint des faits, la résolution de problèmes et la responsabilité partagée dans la prise de décision;</li> <li>• Utilisation de médiateurs indépendants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'espaces décisionnels communs favorisant la cogestion des ressources naturelles telles que l'eau, le bois ou les minéraux;</li> <li>• Efforts de conservation transfrontaliers rassemblant un groupe diversifié de parties prenantes, incluant des décideurs politiques, des scientifiques et la société civile;</li> <li>• Développement d'opportunités économiques viables, par le biais, par exemple, de stratégies d'utilisation durable des terres, de transformation des matières premières pour ajouter de la valeur avant exportation, et de développement de l'écotourisme (Lund 2017).</li> </ul>

## Étude de cas: Création d'un « parc de la paix » dans la cordillère du Condor

La cordillère du Condor offre le premier cas dans lequel la création d'une aire protégée transfrontalière a contribué de manière significative à la résolution d'un conflit ouvert. Pendant 170 ans, la région montagneuse de la cordillère du Condor a été le théâtre de tensions prolongées et même d'un conflit ouvert sur une frontière contestée entre l'Équateur et le Pérou. En 1995, la dernière vague de violence a entraîné des négociations de paix qui ont débouché sur un accord. Deux ans plus tard, la déclaration présidentielle de Brasilia a été signée, engageant les deux pays à mettre fin aux hostilités et à ouvrir de nouvelles voies de collaboration. Tout au long du processus, les organisations environnementales, y compris CI, ont plaidé pour l'inclusion d'une composante de conservation dans le processus de consolidation de la paix (CI 2014).

**Le Réseau des aires protégées transfrontalières de l'Union internationale pour la conservation de la nature définit les parcs de la paix comme des « aires protégées transfrontalières officiellement dédiées à la protection et au maintien de la diversité biologique et des ressources naturelles et des ressources culturelles associées, ainsi qu'à la promotion de la paix et de la coopération » (UICN 2014).**

Le Réseau des aires protégées transfrontalières de l'Union internationale pour la conservation de la nature définit les parcs de la paix comme des « aires protégées transfrontalières officiellement dédiées à la protection et au maintien de la diversité biologique et des ressources naturelles et des ressources culturelles associées, ainsi qu'à la promotion de la paix et de la coopération » (UICN 2014).

À partir de 1993, CI a travaillé avec des organismes gouvernementaux et des scientifiques locaux pour réaliser une évaluation rapide de la diversité biologique et de la santé des écosystèmes de la région. Ce rapport scientifique réalisé par un tiers indépendant a confirmé l'importance biologique de la cordillère du Condor et son rôle essentiel dans le maintien du cycle hydrologique qui relie la chaîne de montagnes des Andes aux basses terres amazoniennes. La région possède également une valeur spirituelle et culturelle importante pour les peuples autochtones Shuar, Awajun et Wampis, qui utilisent leurs connaissances traditionnelles des ressources naturelles pour diversifier leurs moyens de subsistance autour des écosystèmes forestiers et d'eau douce. À la suite de l'Accord de Brasilia, les gouvernements de l'Équateur et du Pérou ont convenu de promouvoir ensemble la conservation de la cordillère du Condor. L'accord prévoyait une coordination entre les autorités nationales chargées de l'environnement et les autorités diplomatiques, ainsi qu'un soutien aux peuples autochtones pour qu'ils participent à la conservation et en bénéficient. L'accord a créé le projet binational Équateur-Pérou « Paix et conservation dans la cordillère du Condor », qui est venu officialiser la coopération autour de la conservation.

Une phase d'avant-projet (1999-2000) a comporté un processus de consultation avec les organisations autochtones Shuar, Awajun et Wampis et les autorités locales. La première phase du projet (2002-2004) a vu la création d'aires protégées des deux côtés de la frontière avec différents systèmes de gouvernance, notamment des aires protégées publiques et des aires de conservation communautaires. Le projet a également instauré des mécanismes de coordination politiques et techniques binationaux pour définir des politiques, des méthodologies et des stratégies communes. La deuxième phase du projet (2006-2009) s'est concentrée sur la mise en œuvre de plans de gestion pour les aires protégées et la promotion de projets de développement durable pour les communautés locales. La création d'un parc de la paix dans la cordillère du Condor a joué un rôle clé dans la résolution du vieux différend territorial entre l'Équateur et le Pérou. Elle a créé un précédent pour une vision binationale de la conservation de la biodiversité existante et mis en place un cadre de coordination qui, bien qu'imparfait, cherche à trouver un équilibre entre développement économique et conservation. Le projet a apporté de nombreux bénéfices, même si les tensions persistent dans la région. De nombreuses communautés autochtones locales estiment qu'elles n'ont pas été consultées dans le processus d'accord et que leurs droits sont menacés par des opérations minières et des activités industrielles qui se sont étendues sur leurs terres traditionnelles. Ces mêmes forces constituent une menace pour la conservation de la biodiversité dans la région (Kakabadse et al., 2016, Ali 2011).

La consolidation de la paix nécessitera un engagement à long terme des institutions gouvernementales de l'Équateur et du Pérou, ainsi que des peuples autochtones, des scientifiques et des ONG pour instaurer une culture de confiance et de dialogue entre les autorités et les citoyens des deux pays. Cette étude de cas montre comment la conservation de l'environnement peut être un outil suffisamment puissant pour mettre fin à la violence active et promouvoir la paix dans une zone touchée par un conflit prolongé. En établissant collectivement des systèmes de gouvernance et une stratégie de gestion globale, les parties prenantes auparavant en conflit ont pu faire la transition vers une situation plus pacifique et prendre des mesures en faveur d'une paix positive.

## 1.5 Conclusion

Les conflits sur les ressources naturelles se produisent parce que les gens utilisent et gèrent les ressources naturelles de différentes manières. Ces conflits, s'ils ne sont pas résolus, peuvent nuire aux relations et réduire la capacité des défenseurs de l'environnement à faire leur travail efficacement, voire les en empêcher totalement. Il y a aussi un réel risque de causer des préjudices dans les communautés dans lesquelles nous travaillons, à mesure que les conflits dégénèrent.



## Éléments importants à retenir

- Le conflit est une partie normale de la vie résultant de nos différentes croyances, expériences et valeurs. Il ne conduit pas nécessairement à des résultats négatifs et peut même être un processus constructif de changement.
- Le conflit est une partie inhérente à la conservation parce que les parties prenantes ont des intérêts et des priorités divergents par rapport aux ressources naturelles. La capacité à reconnaître et gérer efficacement les conflits lorsqu'ils surviennent est essentielle si l'on veut garantir le succès à long terme de la conservation.
- La conservation peut être un outil pour promouvoir la paix grâce à la coopération environnementale et à la protection des moyens de subsistance et des services écosystémiques. La consolidation environnementale de la paix intègre les activités et stratégies de consolidation de la paix dans la gestion et la gouvernance des ressources naturelles.
- La courbe de conflit est un concept utile pour comprendre les différentes phases du conflit, les liens entre elles, et les interventions possibles pendant chaque phase.

## Termes clés à retenir

**Paix négative:** L'absence de violence ou la peur de la violence.

**Paix positive:** Les attitudes, les institutions et les structures qui créent et préservent des sociétés pacifiques. Ces mêmes facteurs conduisent également à de nombreux autres résultats positifs qui soutiennent un environnement optimal pour l'épanouissement du potentiel humain.

**Conflit:** Résultat d'une situation dans laquelle deux parties (individus ou groupes) ou plus ont, ou pensent avoir, des objectifs et des intérêts incompatibles.

**Conflit violent:** Les actions, attitudes ou systèmes qui causent et perpétuent des dommages physiques, psychologiques, sociaux et/ou environnementaux. Un conflit violent a toujours des répercussions négatives. Le meurtre et l'intimidation sont les formes les plus visibles de conflit violent.

**Courbe de conflit:** Un outil conceptuel qui aide à illustrer la façon dont les conflits ont tendance à évoluer au fil du temps et décrit les différentes phases du conflit. Les professionnels du secteur peuvent utiliser ces connaissances pour déterminer des stratégies d'intervention efficaces, ainsi que le calendrier de ces interventions.

**Mesures de confiance:** Mesures qui empêchent, traitent ou résolvent des incertitudes entre les parties en conflit. Une mesure de confiance peut être, par exemple, un accord entre deux ou plusieurs États riverains visant à partager des informations sur leurs ressources en eau.

**Prévention des conflits:** Des mesures visant à éviter que des tensions et des différends ne dégénèrent en violence, à renforcer les capacités des parties potentielles en conflit à résoudre pacifiquement ces différends et à réduire progressivement les problèmes sous-jacents qui engendrent ces problèmes et ces différends.

**Gestion de crise:** Efforts visant à prévenir, limiter, contenir ou résoudre les conflits, en particulier violents, tout en renforçant les capacités de consolidation de la paix de toutes les parties concernées.

**Consolidation environnementale de la paix:** intégration de la gestion des ressources naturelles dans la prévention, l'atténuation et la résolution conflits ainsi que dans le rétablissement après conflit, afin de renforcer la résilience dans les communautés touchées par les conflits (Groupe de travail sur la consolidation environnementale de la paix).  
Intégration de la valeur du capital naturel et des bénéfices associés dans des objectifs humanitaires, de développement et de sécurité afin de prévenir les conflits et promouvoir la paix. (CI)

**Genre:** Concept social et culturel qui détermine ce que signifie être un homme ou une femme. Par exemple, les rôles, responsabilités, besoins, accès et contrôle que les hommes et les femmes peuvent avoir par rapport aux ressources naturelles.

**Consolidation de la paix:** Dans son acception la plus large, ce qui soutient et encourage le large éventail de processus et de stratégies dynamiques qui contribuent à transformer les conflits et à établir des relations durables. Elle englobe les activités qui se produisent avant, pendant et après la fin du conflit et la signature des accords de paix.



# MODULE 2



© Alex Sher

## PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES

### OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- 1** Reconnaître la nécessité de la participation des parties prenantes dans la consolidation environnementale de la paix.
- 2** Comprendre les principes d'un processus ouvert, transparent et participatif pour associer tous les acteurs concernés au processus de consolidation environnementale de la paix.
- 3** Développer les compétences nécessaires pour encourager une participation significative au dialogue à travers les activités de consolidation environnementale de la paix.

### 2.1 Introduction

Dans tous les projets de conservation, chaque activité a un impact et est impactée par le contexte plus large dans lequel elle se déroule. Comme cet impact peut être positif ou négatif, direct ou indirect, intentionnel ou non intentionnel, il est impératif de faire participer les différents groupes ou individus concernés par les projets de conservation.

#### 2.1.1 Que signifie la participation des parties prenantes?

La **participation des parties prenantes** renvoie au large éventail d'approches participatives qui rassemblent les intérêts, les besoins et les préoccupations des parties prenantes par rapport aux activités de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de la conservation. La participation des parties prenantes est un principe clé dans les programmes de conservation à la fois en raison des avantages qu'elle peut apporter aux initiatives de conservation et en raison de la volonté d'atténuer les impacts négatifs potentiels et d'optimiser les impacts positifs potentiels de la conservation.

**Les parties prenantes** sont des individus, des organisations ou des groupes sociaux qui:

- Fonctionnent à différents niveaux de la société (au niveau international, national, régional ou local, privé et/ou public),
- Ont un intérêt significatif dans un ensemble de ressources donné, et
- Peuvent directement ou indirectement affecter les activités de gestion des ressources ou être affectées par elles.

En effet, le succès des interventions du programme est souvent lié à la manière dont les parties prenantes à tous les niveaux sont associées à la prise de décision, la planification, la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation et les efforts de communication. Bien que tous les acteurs concernés appartiennent aux parties prenantes, notamment les entreprises et le gouvernement, cette formulation vise en particulier les groupes historiquement marginalisés ou exclus, comme les communautés autochtones. Le travail de conservation a souvent lieu dans des zones où vivent des groupes vulnérables qui ont souvent des connaissances critiques capables de contribuer au dynamisme et à l'efficacité de ces efforts. L'inclusion des groupes qui ont un intérêt dans les projets peut aider à développer la confiance, favoriser des relations positives entre les diverses parties prenantes et encourager le développement d'activités de projet plus durables et acceptables. La participation représente une autonomisation, et un engagement significatif dans la prise de décision permet d'atténuer les conflits potentiels. Les solutions identifiées par les communautés affectées elles-mêmes sont plus durables que les solutions imposées aux communautés.

En raison de ces avantages, l'intégration des points de vue des parties prenantes est un élément clé de l'approche fondée sur les droits de CI, qui comprend cinq principes directeurs visant à respecter les droits humains, protéger les groupes vulnérables, promouvoir le bien-être humain et travailler en partenariat. Une forte participation des parties prenantes permet à CI de respecter les principes de son approche fondée sur les droits.

## 2.1.2 En quoi est-ce lié à la consolidation environnementale de la paix?

De la même manière que le succès des efforts de conservation dépend de qui est intégré dans les processus décisionnels, de planification, de mise en œuvre, de suivi, d'évaluation et de communication, les approches réussies de consolidation environnementale de la paix exigent l'inclusion d'un large éventail de parties prenantes. La paix positive, qui s'attaque aux conditions profondes qui provoquent les conflits et la violence, est facilitée par des processus de collaboration qui rassemblent les parties prenantes dans la prise en compte des droits de l'homme, de la justice et d'autres principes garantissant des fondements durables pour la paix.

Il est important de noter que bon nombre des principes inhérents à la consolidation environnementale de la paix se recoupent. La **sensibilité aux conflits**, par exemple – qui sera analysée plus en détail par la suite dans ce module et tout au long du manuel – englobe plusieurs des mêmes composantes de participation des parties prenantes, car elles mettent toutes deux l'accent sur l'inclusivité et la participation. L'application d'une **perspective de conflit** à la planification de la conservation suppose l'application de perspectives ou d'outils d'analyse qui considèrent qu'une activité, un programme ou une action peut causer ou contribuer à un conflit ou être touché par un conflit. Dans ce module et tout au long du manuel, vous allez voir ces idées se recouper.

## 2.2 Éléments des approches de participation des parties prenantes

La liste ci-dessous donne un bref aperçu des éléments clés des approches de participation des parties prenantes. Ces éléments – qui sont probablement déjà au cœur de votre travail – doivent être intégrés dans les différentes composantes de la consolidation environnementale de la paix abordées dans ce manuel, en particulier la programmation tenant compte des conflits (détaillée dans le **Module 4**). Pour plus de conseils et de ressources sur chacune de ces composantes, reportez-vous aux notes de bas de page et à la liste des ressources ci-dessous.

## ■ Identifier les parties prenantes.

- Identifier les parties prenantes dans la zone cible à travers un processus transparent et ouvert en accord avec les pratiques culturelles et traditionnelles.
- Les parties prenantes primaires sont les hommes, les femmes et les institutions qui ont un intérêt direct dans l'intervention, la ressource ou le projet proposé.
- Les parties prenantes secondaires ont un intérêt plus indirect; ce sont celles qui interviennent dans les institutions ou agences concernées par la gestion de la ressource ou celles qui dépendent au moins en partie de la richesse ou des activités commerciales générées par la ressource (FAO 2013).
- Il est important d'utiliser une définition plus large des parties prenantes, qui englobe les gouvernements, les entreprises, les institutions religieuses et traditionnelles, ou d'autres acteurs et dirigeants locaux importants, afin d'assurer un contrôle complet des objectifs du projet et de garantir l'appropriation et le soutien des objectifs et résultats du projet (ABCG 2013).

### Éléments clés des approches de participation des parties prenantes

- Identifier les parties prenantes
- Do No Harm (Ne pas nuire)
- Évaluer et suivre en permanence les impacts sur les droits humains
- Favoriser la participation et l'inclusion
- Examiner soigneusement la possibilité de partenariats
- Intégrer les perspectives de genre
- Rester transparent, responsable et accessible

## ■ Do No Harm (DNH)<sup>3</sup>.

- Les impacts négatifs sont souvent imprévus et involontaires. Par exemple, les projets ciblant spécifiquement les femmes peuvent contribuer à accroître les tensions et même la violence entre hommes et femmes, ou bien la décision de fournir des incitations financières en faveur de la conservation dans une communauté peut entraîner un conflit avec une communauté voisine où aucune incitation n'est fournie.
- Une approche Do No Harm nous encourage à penser de façon critique à la façon dont notre travail peut contribuer à un conflit.
- Cela exige un examen attentif des impacts potentiels de nos interventions sur des facteurs tels que la dynamique des relations, les structures sociales, la culture, les besoins et les intérêts des parties prenantes et les structures de pouvoir.
- Bien qu'il soit peut-être impossible d'éliminer tous les préjudices, nous pouvons consciemment rechercher et tenter d'éviter ou d'atténuer les impacts négatifs de notre travail.

**L'approche « Do No Harm » (« Ne pas nuire ») consiste à examiner et éliminer les résultats directs et indirects d'un projet ou d'une organisation qui compromettent l'amélioration du bien-être humain et les résultats positifs des objectifs déclarés d'un projet.**

## ■ Évaluer et suivre en permanence les impacts sur les droits humains.

- Veiller à ce que les organisations responsables de la mise en œuvre du projet aient une compréhension de base des droits humains dans le contexte de la conservation.

3 Pour en savoir plus sur l'approche « Do No Harm », voir Anderson 1999.

- Utiliser l'outil d'évaluation AFD de CI pour analyser le contexte de travail d'un projet en gardant à l'esprit les droits (CI 2016).
- Mener une évaluation de l'impact sur les droits humains pour comprendre l'impact des mesures de conservation.
- La dynamique du contexte évolue constamment et nécessite une réévaluation lors d'interventions régulières.
- Reconnaissant qu'il existe un lien direct entre le bien-être humain et l'environnement, une approche fondée sur les droits garantit que le respect mutuel et la reconnaissance des droits individuels et collectifs sont intégrés dans le travail de conservation.
- Si votre organisation n'a pas encore de principes spécifiques en matière de droits humains, l'Initiative de conservation et droits humains (CIHR) a élaboré un ensemble commun de principes des droits humains liés à la conservation (CIHR 2010).



*Les membres de la communauté autochtone de Konashen du sud de la Guyane se rassemblent afin de discuter de la zone de conservation appartenant à la communauté de Konashen. La communication avec les parties prenantes est essentielle dans le cadre d'une approche qui vise à ne pas nuire. © Piotr Naskrecki*

### ■ Favoriser la participation et l'inclusion des hommes et des femmes.

- Chaque groupe de personnes différent a des besoins et des intérêts différents en matière de conservation et de conflit. Plus on favorise la participation, mieux on comprend le contexte, et plus on a de chances de concevoir et mettre en œuvre des projets efficaces et performants.

#### DES PROCESSUS PARTICIPATIFS ET INCLUSIFS: Questions clés à examiner

- Qu'est-ce que votre Analyse des parties prenantes (voir Module 3) vous apprend sur les parties prenantes qui doivent être associées à votre projet, comment et dans quel ordre?
- Toutes les parties prenantes concernées ont-elles été consultées dans le cadre du processus de conception du projet?
- Existe-t-il déjà des mécanismes officiels ou traditionnels permettant à toutes les parties prenantes de participer à la mise en œuvre du projet?
- Avez-vous défini et fait connaître l'objectif du processus participatif? Vise-t-il à informer, recueillir des commentaires ou prendre des décisions communes?
- Comment sollicitez-vous les commentaires des parties prenantes affectées par votre projet pendant et après sa mise en œuvre? Ces processus contribuent-ils à un engagement et une inclusion réels? Les parties prenantes ont-elles leur mot à dire dans l'évaluation du projet?
- Vos efforts visant à faire participer les parties prenantes sont-ils guidés par des normes culturelles, sociales et économiques pertinentes?
- Quelles leçons avez-vous tirées des tentatives précédentes de mobilisation des parties prenantes? Comment ces leçons peuvent-elles maintenant servir de base à votre projet?





Les membres de la communauté autochtone de Kayapo, au Brésil, se rencontrent lors d'un sommet de dirigeants. © Cristina Mittermeier

## Qu'est-ce que le Consentement libre, informé et préalable?

Dans le cadre d'une analyse de la participation des parties prenantes, il est important de souligner le rôle joué par les communautés autochtones dans la gestion des ressources naturelles dans le monde. CI estime que les peuples autochtones ont le droit de gérer durablement leurs terres et leurs ressources tout en préservant leur patrimoine naturel et culturel.

Le principe du **Consentement libre, informé et préalable (CLIP)** fait référence au droit des peuples autochtones de donner ou de refuser leur consentement à toute action qui pourrait affecter leurs terres, leurs territoires ou leurs droits, tel que reconnu dans la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones.

Dans le contexte du CLIP,

- « Libre » signifie que le consentement des peuples autochtones ne peut être donné sous la contrainte ou la menace;
- « Préalable » indique que les groupes autochtones doivent recevoir des informations sur l'activité et disposer de suffisamment de temps pour les examiner avant le début de l'activité;
- « Informé » signifie que l'information fournie est détaillée, souligne à la fois les impacts positifs et négatifs potentiels de l'activité et est présentée dans un langage et un format compris par la communauté; et
- Le « consentement » fait référence au droit de la communauté d'accepter ou non le projet avant qu'il ne commence et tout au long de la durée de vie du projet.

Si le CLIP désigne le droit des peuples autochtones en vertu du droit international, les principes qui le sous-tendent sont généralement considérés comme une bonne ligne directrice pour faire participer toute communauté ou groupe de parties prenantes locales. Dans certains pays, ou dans certains secteurs, le mot « consentement » peut être remplacé par « consultation », ce qui signifie que si un groupe peut recevoir des informations avant le début d'une activité, il n'a pas le droit de donner ou de refuser son consentement. Cependant, CI reconnaît le consentement des peuples autochtones (Buppert et al., 2013).

---

Adapté du site web de CI sur le CLIP à propos de l'approche fondée sur les droits, accessible à l'adresse <https://drive.google.com/file/d/0B23PUHp4FJPZVS1MVFJpVVA1aXM/view>.



- L'inclusion doit assurer l'intégration des groupes traditionnellement marginalisés, dont beaucoup peuvent être les plus vulnérables à l'impact des interventions et avoir des enseignements importants à apporter. Pour plus d'informations, consultez l'encadré ci-dessous sur le **Consentement libre, informé et préalable (CLIP)**. L'inclusion favorise également la participation de fauteurs de trouble et d'éminences grises.
- La promotion de processus participatifs et collaboratifs peut entraîner une plus grande adhésion des parties prenantes, ce qui peut à son tour accroître l'impact et la durabilité des efforts de conservation à long terme.
- Les initiatives de conservation peuvent prendre la forme de tables rondes ou d'entretiens avec des intervenants individuels pour discuter des idées ou des progrès du projet, d'ateliers de plusieurs jours ou de plus petites réunions avec des groupes de parties prenantes pour obtenir leurs commentaires sur les impacts du projet, ou de l'intégration directe des parties prenantes dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des activités de projet. Quelle que soit la forme de participation, elle doit être basée sur une compréhension du contexte et des relations entre les parties prenantes.

### INTÉGRATION DES QUESTIONS DE GENRE: Questions clés à examiner

- Les objectifs du projet tiennent-ils compte aussi bien des besoins des hommes que de ceux des femmes? Contribuent-ils à corriger les déséquilibres entre les sexes en répondant aux besoins pratiques des hommes et des femmes? Cela peut se faire par exemple en interrogeant les femmes séparément des hommes, en renforçant les capacités des femmes, etc.
- Les activités prévues font-elles participer aussi bien les hommes que les femmes? Des mesures sont-elles intégrées pour garantir l'inclusion et la participation des femmes à la planification et à la mise en œuvre du projet?
- Parmi les indicateurs mesurant les progrès dans le sens de chaque objectif, y a-t-il des indicateurs qui surveillent les aspects sexospécifiques de chaque objectif? Les indicateurs sont-ils ventilés par sexe? Des objectifs sont-ils fixés pour une participation suffisante des deux sexes aux activités?
- Les membres du personnel du projet et les organisations partenaires (le cas échéant) ont-ils des compétences adéquates en matière d'intégration du genre? Est-ce que les hommes et les femmes participeront à la mise en œuvre du projet?

Adapté de [Guidelines for Integrating Gender into Conservation](#), 2014 de CI.

#### ■ Intégrer les perspectives de genre.

- Les hommes et les femmes ont souvent des rôles et des responsabilités sexospécifiques très distincts au sein de la société et interagissent souvent différemment avec l'environnement naturel. Cela signifie que la planification des projets et la communication sur les initiatives de conservation doivent tenir compte à la fois des points de vue des hommes et des femmes pour s'assurer que les impacts et les bénéfices différenciés selon le sexe sont pris en compte.
- Dans de nombreux cas, cela peut nécessiter des activités de planification qui font participer les femmes et les hommes séparément, en fonction des besoins culturels et spécifiques au contexte.
- Il est essentiel de favoriser le dialogue, les politiques et les actions qui permettent aux femmes autochtones et rurales de participer plus activement à la prise de décision en matière d'environnement, et d'en tirer parti.

### TRANSPARENCE, RESPONSABILITÉ ET ACCESSIBILITÉ: Questions clés à examiner

- Y a-t-il un processus en place pour recueillir les préoccupations de la communauté et y répondre rapidement?
- Les normes culturelles, sociales et économiques sont-elles prises en compte dans la manière dont vous communiquez les informations sur les projets? Par exemple, comment communiquez-vous avec les populations analphabètes? Avec celles qui ne disposent pas de TV ou de radio? Ou celles qui vivent dans des zones reculées?
- Les décisions programmatiques, les activités, les politiques et les interactions avec les parties prenantes sont-elles documentées et facilement accessibles à ceux qui souhaitent les examiner?

#### ■ Rester transparent, responsable et accessible.

- Le fait d'être transparent, responsable et accessible aux parties prenantes réduit le risque qu'un projet crée ou exacerbe les tensions et les conflits en renforçant la confiance entre votre organisation et ces parties prenantes et en s'assurant que tout le monde a la même compréhension et les mêmes attentes.
- Lorsque les gens sont informés des objectifs de votre projet, de vos progrès, de la façon dont les décisions sont prises (par ex. des critères de sélection des partenaires), de votre situation financière, etc., les risques de malentendus et de conflits sont réduits.
- Communiquer sur les activités et les résultats du projet de manière pertinente et accessible pour chaque groupe de parties prenantes. Examiner les mécanismes qui vous permettent d'ouvrir votre organisation et de recevoir questions et commentaires.

**La sensibilité aux conflits est la capacité d'une organisation, d'un groupe ou d'une personne à évaluer, analyser et réagir correctement au contexte de conflit dans lequel il ou elle travaille – ainsi que la relation de son travail avec ce contexte – de façon à minimiser ses impacts négatifs et optimiser ses impacts positifs (AFPO 2004).**

## 2.3 Sensibilité aux conflits et participation des parties prenantes

Dans le contexte de la consolidation environnementale de la paix, la participation des parties prenantes est étroitement liée à la sensibilité aux conflits. Les deux approches sont centrées sur les parties prenantes et la prise en compte des impacts potentiels sur les communautés concernées par les travaux de conservation. Étant donné que les programmes de conservation font intervenir une prise de décisions sur les meilleures approches pour atteindre les objectifs fixés, qui suppose souvent des compromis sur les bénéfices entre les communautés locales, l'analyse tenant compte des conflits vise à comprendre comment les interventions peuvent exacerber les tensions et contribuer aux conflits dans un contexte ou au contraire atténuer les tensions et favoriser une paix durable. Par conséquent, l'utilisation d'une approche tenant compte des conflits est essentielle pour assurer des résultats durables de consolidation environnementale de la paix.

Plus précisément, la **sensibilité aux conflits** renvoie à la capacité de:

- Reconnaître et analyser continuellement le contexte (de conflit) dans lequel vous exercez vos activités, notamment l'impact sur les parties prenantes concernées et leurs relations réciproques ainsi que les causes

**Remarque:** Vous intégrez probablement déjà des éléments de sensibilité aux conflits dans vos projets, car bon nombre de ces éléments sont nécessaires pour que la conservation soit efficace à long terme. Parmi ces éléments figurent, par exemple, le respect des droits et des points de vue des communautés autochtones et locales, la transparence de vos actions et de vos communications et la garantie d'une participation équitable de toutes les parties prenantes concernées.

et les facteurs des conflits. Cette compréhension approfondie est développée grâce à une analyse des conflits (voir **Module 3**);

## Étude de cas: Inciter les hommes et les femmes à participer aux dialogues avec les parties prenantes pour améliorer la conservation marine au Timor-Leste

Le Timor-Leste est un pays riche en biodiversité, situé au cœur de la région du Triangle de corail, le centre mondial de la biodiversité marine. Avec le soutien de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) et de son partenariat CTSP (Coral Triangle Support Partnership), CI a travaillé dans le parc national Nino Konis Santana pour résoudre les désaccords concernant l'utilisation, l'accès et les droits des membres de la communauté relatifs aux ressources côtières et marines (CI 2015).

Pour atténuer les conflits et instaurer la confiance entre les parties prenantes, CI a combiné différentes approches et techniques de participation des parties prenantes, parmi lesquelles l'évaluation rurale participative, la facilitation, la médiation et la communication non-violente. CI a constaté qu'une bonne approche de référence consistait à bâtir de bonnes relations de travail avec les organismes gouvernementaux, et à demander à ces derniers de faciliter les prises de contact initiales pour que les dirigeants communautaires prennent les mesures nécessaires, et que cela donnait en outre de la légitimité aux autorités locales (Pinto 2015).

Les efforts de conservation au Timor-Leste sont compliqués par les structures de pouvoir traditionnelles, qui sont de nature patriarcale. Les femmes participent normalement à des activités telles que le glanage, la récolte de coquillages et la pêche sur l'estran, qui sont cruciales pour accroître l'accès des ménages aux protéines et améliorer la sécurité alimentaire globale des ménages. Malheureusement, les hommes reprochent souvent aux groupes vulnérables la mauvaise gestion des ressources naturelles. Dans ce cas, les hommes pensaient que les femmes détruisaient le récif en se livrant au glanage avec de la racine de Derris, nocif pour les poissons. Quand il a été suggéré d'appliquer un bandu – une interdiction temporaire ou saisonnière – sur le glanage, les femmes ont senti qu'elles étaient privées de leurs droits. Bien que les femmes aient tenté de faire connaître l'importance sociale et nutritionnelle du glanage, leur sous-représentation dans les discussions au niveau des communautés a abouti à des pratiques qui ont négligé leurs préoccupations.

Pour résoudre ce problème, CI a utilisé des approches et des techniques de participation communautaire pour rassembler différents acteurs dans un forum de discussion. Grâce à différentes présentations et techniques de médiation, les femmes de la communauté ont décidé de réduire l'utilisation de poisons naturels, et les hommes et les femmes ont convenu collectivement d'interdire la pêche sur l'estran faite par les femmes, ainsi que la pêche au harpon, la pêche au filet et à la palangre réalisée par les hommes, dans une zone fermée spécifique. Les membres de la communauté du Timor-Leste ont ainsi fait un pas dans la bonne direction en améliorant la gestion des ressources marines et côtières, en renforçant un climat de confiance et en trouvant un terrain d'entente au sein de la communauté.



*Une danseuse traditionnelle Timoraise en action lors du lancement des 'No-Take Zones' dans la communauté côtière de Com, au Timor-Leste. © World Wildlife Fund, Inc. / Donald Bason*



- Comprendre les interactions réciproques entre le contexte et vos actions de conservation;
- Être inclusif en encourageant la participation des principales parties prenantes, en donnant des moyens d'agir aux parties prenantes les plus faibles et en favorisant l'appropriation locale des projets. Les interventions collaboratives permettent aux communautés d'exprimer leurs besoins et de se sentir entendues dans un contexte de conflit et de participer à la résolution des problèmes autour des efforts de conservation, ce qui augmente ainsi la probabilité d'appropriation et de réussite du projet à long terme; et
- Donner suite à cette compréhension tenant compte des conflits en adaptant les politiques et en mettant en œuvre des activités visant à éviter ou réduire les impacts négatifs (« Do No Harm ») et maximiser les impacts positifs de la conservation sur les hommes et les femmes et l'environnement. Les projets tenant compte des conflits sont souples et peuvent s'adapter rapidement à un contexte dynamique.

## 2.4 Conclusion

La participation inclusive des parties prenantes fait partie d'une approche de la consolidation environnementale de la paix tenant compte des conflits qui cherche à minimiser les impacts négatifs potentiels des interventions tout en promouvant la transparence, l'équité, la flexibilité et la participation à notre travail qui contribue à des bénéfices durables pour la paix et la conservation. C'est également un aspect clé de l'approche de CI en matière de programmes de conservation.

Tout au long des modules suivants, axés sur les outils et les approches de la consolidation environnementale de la paix qui facilitent la conception, la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de vos projets, il est important de reconnaître que la participation des parties prenantes sous-tend, recoupe et renforce ces stratégies. Ces modules se concentreront spécifiquement sur l'analyse des conflits, la programmation tenant compte des conflits et la recherche de consensus.

Pour plus d'informations sur la participation des parties prenantes et l'approche fondée sur les droits de CI, veuillez consulter les ressources indiquées ci-dessous.



*En pleine discussion de projet lors d'une rencontre avec le personnel de CI. Le succès de ces interventions est très souvent lié à l'engagement des parties prenantes. © Conservation International / photo par Tracy Farrell*

## Ressources clés

Africa Biodiversity Collaborative Group (ABCG). 2013. Freshwater Conservation and Water, Sanitation and Hygiene Integration Guidelines: A Framework for Implementation in sub-Saharan Africa. Washington, DC: ABCG, CI et The Nature Conservancy.

Buppert, T. et McKeehan, A. 2013. Guidelines for Applying Free, Prior and Informed Consent: A Manual for Conservation International. Arlington, VA: CI. Consulté à l'adresse: <https://drive.google.com/file/d/0B23PUHp4FJPZVS1MVFJpVVA1aXM/view>.

CI. 2016. CI's RBA Self-Assessment. Arlington, VA: CI. Consulté à l'adresse: <https://sites.google.com/a/conservation.org/rights-based-approach/tools-and-guidelines>.

CI. 2014. Guidelines for Integrating Gender into Conservation. Arlington, VA: CI. Consulté à l'adresse: <https://sites.google.com/a/conservation.org/rights-based-approach/tools-and-guidelines/gender-integration>.

CI. Avril 2014. Stakeholder Mapping Guide for Conservation International Country Projects and Partners. Arlington, VA: CI. Consulté à l'adresse: <https://drive.google.com/file/d/0B23PUHp4FJPZMzdFWmpPMVJTb0U/view>.

Africa Peace Forum (APFO), Center for Conflict Resolution, Consortium for Humanitarian Agencies, Forum for Early Warning and Response, International Alert, and Saferworld. Janvier 2004. Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peace building: A resource pack. Consulté le 26 juin 2017 à l'adresse: <http://www.saferworld.org.uk/resources/view-resource/148-conflict-sensitive-approaches-to-development-humanitarian-assistance-and-peacebuilding>.

## Termes clés à retenir

**Perspective de conflit:** Une « perspective de conflit » correspond à l'application de perspectives ou d'outils d'analyse qui considèrent qu'une activité, un programme ou une action peut causer ou contribuer à un conflit ou être touché par un conflit.

**Sensibilité aux conflits:** Capacité d'une organisation, d'un groupe ou d'une personne à évaluer et analyser correctement le contexte du conflit dans lequel il ou elle travaille – ainsi que la relation de son travail avec ce contexte – de façon à minimiser ses impacts négatifs et optimiser ses impacts positifs.

**Do No Harm (Ne pas nuire):** Examen et élimination des résultats directs et indirects d'un projet ou d'une organisation qui compromettent l'amélioration du bien-être humain et les résultats positifs des objectifs déclarés d'un projet.

**Parties prenantes:** Individus, organisations ou groupes sociaux qui agissent à différents niveaux (domestique, local, régional, national, international, privé et public) ont un intérêt significatif dans un ensemble donné de ressources et peuvent directement ou indirectement affecter ou être affectés par la gestion des ressources.

# MODULE 3

© Conservation International/photo par Sterling Zumbrunn

## ANALYSE DES CONFLITS

### OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- 1** Comprendre les principes de l'analyse des conflits et pourquoi elle joue un rôle important pour la conservation.
- 2** Se familiariser avec la terminologie, les processus et les outils pour réaliser une analyse des conflits.

### 3.1 Introducción

Les conflits sont souvent complexes et se situent à plusieurs niveaux. Pour que les approches de consolidation environnementale de la paix soient efficaces et durables, les professionnels du secteur doivent comprendre les causes profondes et les facteurs de conflit afin de pouvoir les gérer efficacement. Cela permet de favoriser à la fois une approche **Do No Harm**<sup>4</sup> et les conditions sociales nécessaires à un contexte pacifique dans lequel la conservation peut être mise en œuvre.

En tant qu'outil de consolidation environnementale de la paix, l'analyse des conflits aide les professionnels du secteur à mieux comprendre le contexte dans lequel ils travaillent et les relations entre les interventions planifiées et la dynamique de conflit. En tant qu'outil de planification à long terme, l'analyse des conflits aide à identifier les stratégies et les types d'interventions susceptibles de réussir dans un contexte particulier, ainsi que les types susceptibles d'aggraver ou d'atténuer les conflits. L'analyse des conflits est un élément crucial de toute intervention (notamment de conservation), qui rassemble différents groupes de parties prenantes pour développer un corpus de connaissances partagé sur des questions importantes, et clarifier les différents intérêts, dynamiques de conflit, priorités et compréhensions de ces questions.

Il y a plusieurs façons d'aborder l'analyse des conflits, et l'intention de l'analyse guidera le processus. Ce module présente quelques outils simples qui peuvent être utilisés comme point de départ pour intégrer la sensibilité aux conflits dans le travail de conservation. Parmi ceux-ci:

**L'analyse des conflits est l'étude systématique des causes, des acteurs, des facteurs et des dynamiques de conflit. Elle vise à fournir une meilleure compréhension des raisons pour lesquelles un conflit se produit, pourquoi et comment les différents acteurs sont impliqués, les relations entre ces acteurs et les moyens potentiels de soutenir la paix. Il s'agit d'un processus participatif qui réunit les parties prenantes pour développer une compréhension commune du conflit.**

4 Voir le **Module 2** pour plus d'informations sur l'approche DNH.



- L'analyse des causes profondes, qui met l'accent sur les causes d'un conflit, vise à comprendre quels sont les facteurs qui ont contribué historiquement aux conflits et continuent de les générer.
- L'analyse des parties prenantes, qui se penche sur les acteurs impliqués dans un conflit, notamment sur le pouvoir, la dynamique relationnelle et les intérêts perçus à l'intérieur ou entre les organisations, les individus et les institutions.
- L'examen de l'architecture de consolidation de la paix, qui identifie les structures et les



Les participants d'un groupe de travail portés sur la gestion environnementale et de la promotion de la paix se réunissent aux Philippines afin de développer leurs outils d'analyses de conflits.  
© Lydia Cardona

**La compréhension acquise grâce à l'analyse des conflits doit guider la stratégie, la politique, la conception du projet, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.**

processus en place (ou nécessaires) pour maintenir la paix. Elle contribue à identifier les opportunités pour les parties prenantes de collaborer pour un bénéfice mutuel tout en renforçant la résilience et en contribuant à une paix et une stabilité durables.

## 3.2 Réaliser une analyse des conflits

Les outils présentés dans ce module ne sont pas destinés à être normatifs et doivent être adaptés au besoin. Vous pouvez choisir de mettre l'accent sur certains éléments en fonction des informations dont vous avez besoin pour votre travail. Par exemple, vous pouvez mettre l'accent sur l'analyse des parties prenantes pour hiérarchiser les organisations locales, les entreprises, les organisations religieuses ou les entités gouvernementales à mobiliser dans un nouveau projet et déterminer la meilleure façon de les mobiliser. En général, cependant, il est utile de consacrer du temps à chaque type d'analyse car, à eux tous, ils fournissent une image complète du contexte dans lequel vous travaillez.

## 3.3 Questions à se poser avant de commencer

Quand réaliser une analyse des conflits? Idéalement, l'analyse des conflits doit être réalisée dès le début du cycle du projet et à intervalles réguliers par la suite, bien que cela ne soit pas toujours possible. Il est plus avantageux de le faire pendant la phase de conception, lorsque les résultats peuvent fournir une orientation utile pour la conception d'un projet. Cependant, l'analyse des conflits est un « processus vivant » qui doit être mis à jour au fur et à mesure de l'évolution du contexte. Votre analyse doit être révisée à toutes les étapes du cycle du projet dans une perspective de **gestion adaptative**: information sur la manière dont les activités sont conçues, suivi des conséquences prévues et imprévues sur le conflit et ajustement au fur et à mesure de l'évolution du contexte.

Qui doit y participer? L'analyse des conflits doit être participative et faire apparaître un large éventail de points de vue des parties prenantes ayant des liens avec le conflit. La participation de différents types de parties prenantes permettra d'ancrer l'analyse et les mesures correspondantes dans les expériences et les perceptions réelles des groupes, et ainsi de saisir des points de vue plus divers et plus pertinents. Cela suppose l'intégration des points de vue de nombreux groupes d'âge, de sexe et d'origine sociale et économique différents tout au long du processus

d'analyse des conflits afin de mieux faire connaître les différents rôles, connaissances, capacités et vulnérabilités propres à chacun. Pour plus d'informations sur la manière d'encourager la participation, voir le **Module 2**.

**Conseil:** Il est recommandé d'aborder les outils d'analyse dans l'ordre dans lequel ils sont présentés, car cela vous permettra de comprendre le contexte à chaque étape.

## Gestion adaptative

**La gestion adaptative** intègre la recherche sur les actions de conservation. Plus précisément, elle désigne l'intégration de la conception, de la gestion et du suivi pour tester systématiquement les hypothèses afin de pouvoir procéder à des adaptations et en tirer des leçons. Cette définition est ensuite subdivisée comme suit:

- Test des hypothèses: une approche scientifique prudente dans laquelle on teste systématiquement différentes actions pour parvenir à un résultat.
- Adaptation: adoption de mesures pour améliorer le projet en fonction du suivi. Si nécessaire, cela peut amener à modifier les hypothèses en réponse aux nouvelles informations.
- Apprentissage: documentation systématique du processus et examen attentif des résultats obtenus. Cela permet à votre équipe ainsi qu'à d'autres membres du secteur de la conservation d'en tirer profit.

Pour que la gestion adaptative soit fructueuse, l'équipe de projet doit faire un effort délibéré pour concevoir et mettre en œuvre le projet en pensant à l'apprentissage. Après le lancement, les différentes étapes de la gestion adaptative nécessitent la conception d'un modèle explicite de votre système, l'élaboration d'un plan de gestion maximisant les résultats et l'apprentissage, l'élaboration d'un plan de suivi pour tester les hypothèses, la mise en œuvre de plans de gestion et de suivi, puis l'analyse des données et la communication des résultats. Une fois ces étapes achevées, les équipes de projet doivent utiliser les résultats pour adapter le projet. La gestion adaptative doit être considérée comme un cycle continu et non comme une progression linéaire. Chaque cycle complet devrait permettre de renforcer la capacité de l'équipe à mettre en œuvre efficacement la conservation.

La gestion adaptative est utile pour la conception de programmes car elle permet d'améliorer les projets au fil du temps. Elle peut contribuer à développer des projets et des organisations d'apprentissage, car elle fournit un mécanisme pour apprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, de manière organisée et efficace.

Adapté de Margoluis *et al.* 1998

Comment mobiliser les participants? Pour s'assurer que l'analyse des conflits est un processus participatif, il est important de créer une atmosphère dans laquelle les participants se sentent à l'aise pour communiquer ouvertement et honnêtement sur des questions sensibles. Lors d'une analyse des conflits avec les parties prenantes, il est important de donner aux participants une idée de ce à quoi ils peuvent s'attendre et de la façon dont l'information sera utilisée, de choisir un lieu sûr et mutuellement acceptable pour les discussions et de s'assurer que les résultats de l'analyse sont accessibles à tous les participants. Tous ces moyens permettent de renforcer la confiance entre les parties prenantes et d'assurer la transparence tout au long du processus.

Vous devez également envisager de réaliser une analyse conjointe avec de nombreux groupes de parties prenantes présents, ou de réaliser des analyses séparées avec chaque groupe de parties prenantes. Les contributions apportées par des groupes ayant des points de vue différents sur un conflit peuvent être une source d'information précieuse et jeter les bases de l'amélioration de la compréhension entre les

groupes, en harmonisant les récits de conflit et en garantissant une collaboration future. Toutefois cela peut aussi s'avérer improductif voire dangereux si les tensions sont trop fortes. Lorsque vous prenez des décisions sur la façon de concevoir une analyse des conflits, tenez compte de la situation du conflit ainsi que des

**Conseil:** Dans certaines régions, les hommes et les femmes peuvent se sentir plus à l'aise lorsqu'ils participent à des groupes séparés. Si vous ne connaissez pas les normes culturelles des participants, parlez-en avec les membres de la communauté locale afin de recueillir leurs commentaires avant de faire participer les parties prenantes.



normes culturelles et sociales propres au contexte. Cela vous servira de guide dans la façon de mobiliser les participants de façon à ce qu'ils soient à l'aise au fur et à mesure que le projet va de l'avant.

Quelles quantités d'informations devez-vous recueillir? En règle générale, une analyse des conflits doit être « suffisante » pour les fins auxquelles elle sera utilisée. Vous devez travailler en fonction de vos contraintes de temps et de ressources, en acceptant que l'analyse ne soit jamais « achevée ». L'analyse donne un instantané du conflit au moment où elle a été réalisée, et elle doit être mise à jour et ajustée au fil du temps avec des informations nouvelles et différentes.

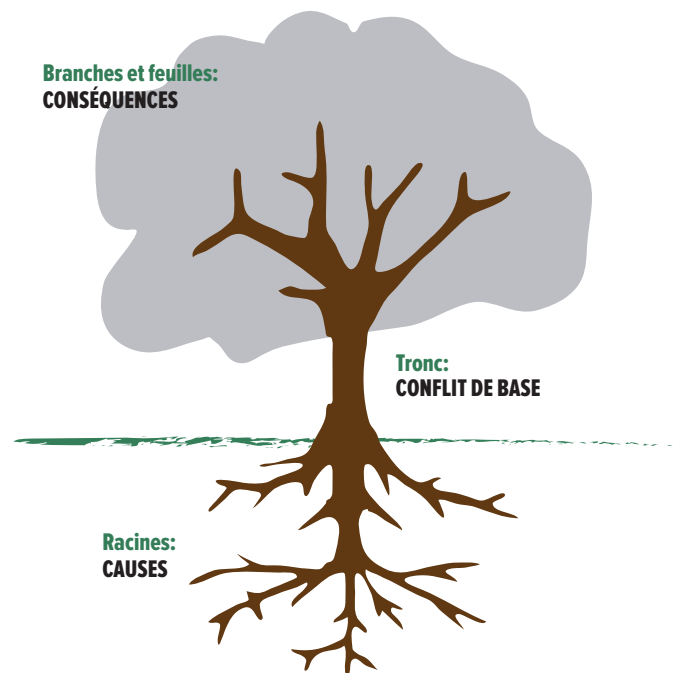
### 3.4 Analyse des causes profondes

Un conflit est influencé par une multitude de facteurs. Pour que nos projets de conservation aient un impact durable, nous devons être conscients des causes profondes des conflits et de la façon dont ces causes se manifestent en tant que symptômes pouvant avoir un impact sur nos activités. Cela nous permettra d'en assurer le suivi et même de les résoudre. L'analyse des causes profondes nous aide à comprendre le pourquoi et le comment des conflits en examinant les causes sous-jacentes ou les conditions systémiques qui engendrent un conflit. Dans de nombreux cas, ces conditions sont structurelles – intégrées dans les politiques, les institutions et les normes sociales d'une communauté. Les politiques énergétiques gouvernementales qui soutiennent directement une production d'énergie non durable sont un exemple de cause fondamentale de conflit. Cette production s'accompagne peut-être d'une pollution de l'environnement et de graves problèmes de santé pour les communautés vivant dans les régions où les matières premières sont extraites. L'injustice, la pauvreté, le racisme, la corruption et la mauvaise gouvernance pourraient figurer parmi les causes profondes de ce conflit.

#### 3.4.1 Outil: Arbre des causes de conflit

L'arbre des causes de conflit nous aide à cartographier visuellement les causes profondes d'un conflit et les manifestations ou les conséquences de ce conflit. Un arbre des causes de conflit permet de voir plus facilement comment une combinaison de facteurs interagit pour produire, maintenir, aggraver ou désamorcer un conflit. L'arbre des causes de conflit a trois parties: les racines, un tronc et les branches. Le tronc est le conflit prioritaire que vous essayez d'analyser. Il peut y avoir plusieurs conflits (et plusieurs arbres des causes de conflit) que vous pouvez traiter. Les racines représentent les causes du conflit, et les branches représentent ses conséquences.

**Figure 4: Arbre des causes de conflit**



#### 3.4.2 Comment l'utiliser

- Commencez par réfléchir à une liste de conflits qui ont lieu dans le contexte dans lequel vous travaillez. Ce sont souvent les conflits les plus visibles. En voici quelques exemples:
  - un conflit entre les communautés et les autorités de conservation au sujet d'une implantation humaine à l'intérieur d'un parc national,
  - une communauté agricole ayant un litige avec une société minière portant sur sa réinstallation forcée sans indemnisation suffisante, ou
  - plusieurs groupes qui se font concurrence pour les mêmes ressources marines.

2. Donnez la priorité aux problèmes que vous aimeriez aborder dans votre analyse des causes profondes. Vous pouvez choisir de hiérarchiser les problèmes en fonction des critères suivants:
  - les contraintes en matière de ressources – comme les ressources financières, techniques et humaines internes limitées au sein de votre équipe ou de votre organisation;
  - la gravité des impacts humains et de la conservation – quels sont les problèmes qui affectent le plus vos projets ou les communautés concernées dans vos projets; et
  - le soutien institutionnel – quels problèmes relèvent de la mission de votre projet.
3. Vous allez créer un arbre des causes de conflit pour chaque conflit prioritaire. Sélectionnez-en un pour commencer. Vous pouvez dessiner un arbre sur une feuille de tableau de présentation pour visualiser les causes profondes (racines), le conflit (tronc) et les conséquences (branches). Inscrivez le nom du conflit sur le tronc.
4. Pour chaque conflit, réfléchissez aux conséquences. Ce sont les manifestations du conflit, notamment les préjudices et les bénéfiques. Dans l'exemple sur les zones côtières, les conséquences pourraient être une diminution des revenus générés par la vente locale de poissons, des confrontations violentes avec des villages de pêcheurs voisins ou un accroissement des pratiques de pêche illégales et non durables. Écrivez chaque conséquence sur une fiche et placez-la sur les branches.
5. Réfléchissez aux raisons de ce conflit. Quelles sont les causes du conflit? Écrivez les raisons sur des fiches et placez-les sur les racines. Pour l'exemple des zones côtières, la concurrence entre groupes pour les ressources marines peut être causée par la création d'une aire protégée, des années de politiques de pêche non durables ou l'incursion de bateaux de pêche commerciaux.
6. Essayez de trouver la racine du conflit en posant la question « Pourquoi? » pour chaque cause. Écrivez chaque raison sur une fiche et déplacez les fiches selon les besoins pour former des chaînes de cause à effet qui remontent des racines vers le tronc. Répétez cette étape jusqu'à ce que vous ne puissiez plus aller plus loin. Cela signifie généralement que vous avez trouvé certaines causes profondes. Si la cause de la concurrence pour les ressources marines est la diminution des stocks halieutiques, on pourrait déterminer que ces politiques sont causées par des politiques gouvernementales inadéquates, des institutions faibles et la pollution des eaux côtières.
7. Lorsque l'analyse est terminée, vérifiez la validité de votre logique en travaillant à rebours et en demandant « Pourquoi? » et « Comment? » pour chaque fiche. Essayez de trouver les liens entre les conséquences et les causes profondes, en traçant les liens de causalité entre les racines et les branches. Vous pouvez déplacer les fiches au fur et à mesure que vous comprenez mieux les liens.
8. Répétez ce processus avec les conflits restants, en créant ainsi une « forêt de conflits » et en identifiant les liens entre les différents conflits.

### 3.4.3 Faire le lien avec votre travail

Les arbres des causes de conflit nous aident à explorer et à identifier les manifestations de conflit qui peuvent influencer notre travail ainsi que les causes profondes de ce conflit. Une fois les causes

**Conseil:** Si les participants ne connaissent pas cet outil, commencez par leur demander de réfléchir à quatre ou cinq situations conflictuelles et de les noter sur des feuilles de papier distinctes. Aidez les participants à cartographier leurs problèmes en plaçant des morceaux de papier sur l'arbre et en demandant si c'est une cause profonde, le problème, une conséquence d'un conflit ou un problème totalement distinct. Au fur et à mesure que les participants commencent à comprendre comment classer les problèmes qu'ils ont nommés, passez à l'étape 4.

profondes identifiées, nous pouvons utiliser ces informations pour évaluer si nous nous attaquons aux bonnes causes, à la relation entre nos activités actuelles et ces causes, et pour réfléchir à ce que nous pouvons faire différemment pour limiter les conflits et soutenir la paix.



*Un homme et un garçon pêchent sous le coucher de soleil en Thaïlande. Les métiers comme celui-ci sont importants dans le contexte de la gestion durable des ressources naturelles. © Polsin Junpangpen*

L'Arbre des causes de conflit peut aussi nous aider à identifier les objectifs secondaires liés au conflit pour notre travail (voir le **Module 4** pour plus d'informations). Par exemple, dans l'exemple sur les zones côtières, vous pouvez inclure un objectif de projet visant à réduire la concurrence pour les ressources marines. En examinant les racines de l'Arbre des causes de conflit, vous pouvez identifier les activités qui pourraient nous aider à atteindre cet objectif, comme une application plus stricte des limites sur les bateaux de pêche commerciale. Vous pouvez ensuite définir des indicateurs pour cet objectif en fonction des branches ou des conséquences du conflit. Par exemple, vous pouvez assurer le suivi du nombre de conflits violents entre villages de pêcheurs.

### 3.4.4 Questions pour guider votre analyse de l'arbre des causes de conflit

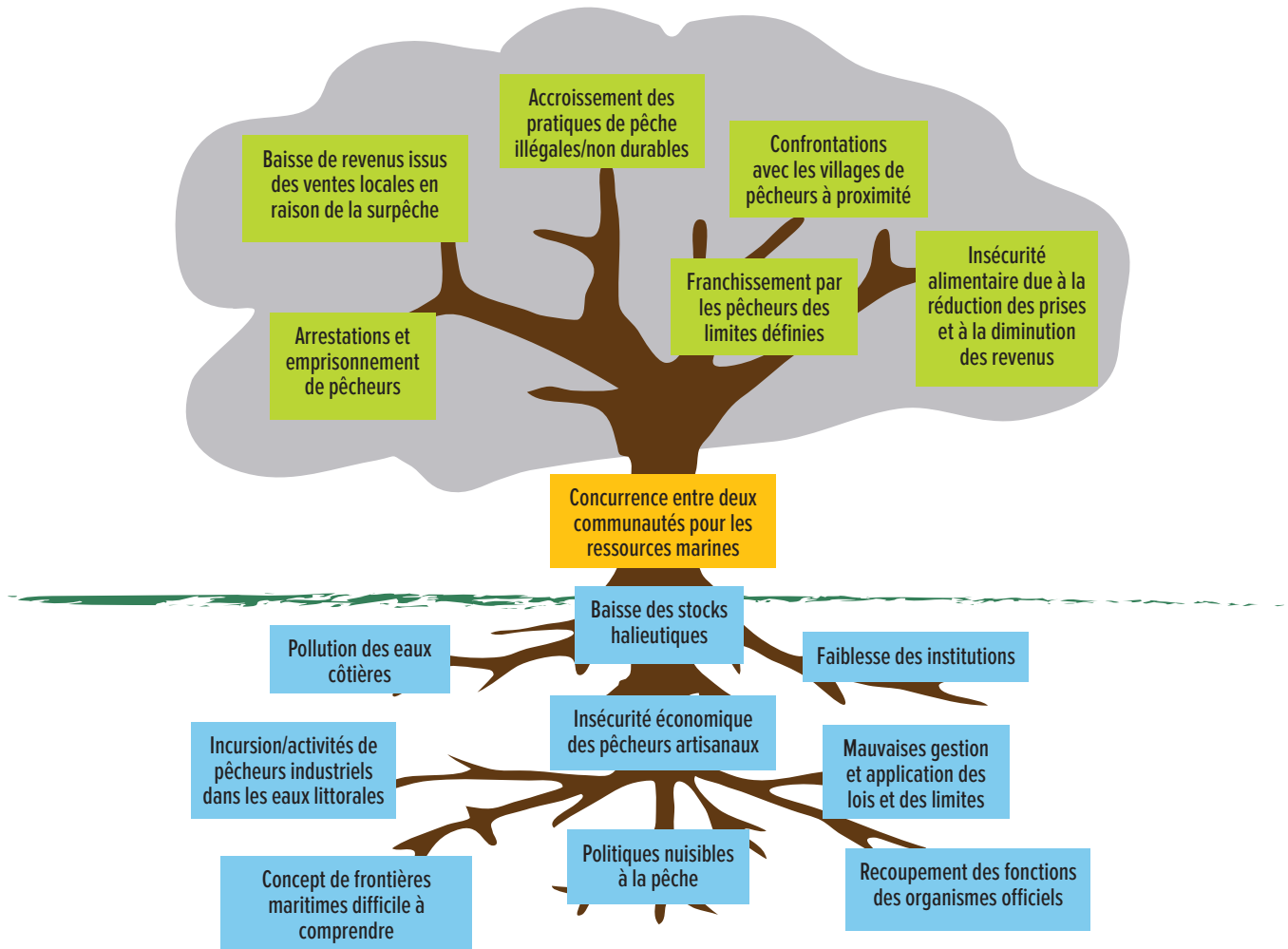
- Qu'avez-vous appris sur le conflit grâce à l'arbre des causes de conflit?
- Quelles hypothèses avez-vous faites concernant le conflit ou les liens entre les causes profondes et le conflit? De quelles informations supplémentaires avez-vous besoin pour mieux comprendre le contexte?
- Les effets sur les hommes et les femmes sont-ils les mêmes ou différents? En quoi?
- À voir les racines, quelles causes sont les plus faciles ou les plus difficiles à traiter?
- Réfléchissez à votre travail prévu ou en cours. Comment traitez-vous déjà les causes profondes du conflit? Comment pouvez-vous renforcer ou développer ces efforts? Quelles causes profondes votre travail pourrait-il traiter?

## 3.5 Analyse des parties prenantes

En plus de comprendre les causes profondes d'un conflit, il est également utile d'avoir une compréhension globale des principales parties prenantes concernées ou affectées par le conflit, ainsi que de leurs besoins, intérêts, motivations et relations les unes avec les autres. Le but d'une analyse des parties prenantes est de mieux comprendre qui est concerné ou affecté par un conflit et comment les parties prenantes



**Figure 5: Modèle d'arbre des causes de conflit**



interagissent les unes avec les autres. Les différentes parties prenantes auront différents marqueurs sociaux (race, religion, sexe, ethnie, classe économique, etc.) qui façonneront leurs croyances et leurs actions liées au conflit. Sachez que ces catégories sociales ne sont pas homogènes et que les différences au sein des groupes peuvent également créer des différences importantes dans les perceptions. Une analyse des parties prenantes vous aide également à identifier les points de collaboration ou d'intervention possibles et à prendre en compte l'absence de groupes importants dans les projets de conservation et de consolidation de la paix.

### 3.5.1 Outil: Carte des parties prenantes

Une carte des parties prenantes est utilisée pour montrer les relations et les dynamiques de pouvoir existantes entre les groupes de parties prenantes dans un contexte de conflit. Elle représente les parties prenantes en lien avec le conflit et les unes par rapport aux autres.

### 3.5.2 Comment l'utiliser

1. Faire une séance de brainstorming pour dresser une liste complète des parties prenantes concernées ou affectées par le conflit. Pensez aux populations qui vivent, pratiquent leur religion ou travaillent

dans la zone concernée, et à la façon dont le conflit semble affecter différemment chaque groupe et les individus de ces groupes (par exemple les hommes par rapport aux femmes). Quelles entreprises ou ONG sont présentes? Quelles institutions gouvernementales sont présentes dans la région? Qu'en est-il des communautés locales, des institutions traditionnelles ou des groupes autochtones?

2. Une fois que vous avez votre liste de parties prenantes, réfléchissez au pouvoir. Qui est perçu comme ayant du pouvoir sur les autres par rapport au conflit identifié et pourquoi? Quel niveau d'influence ont-elles les unes sur les autres et sur l'enjeu du conflit? Qui a le contrôle sur les ressources? Qui a le contrôle sur les informations? Qui prend les décisions? Qui a du mal à faire entendre son point de vue? Classez les parties prenantes en fonction de leur niveau de pouvoir: faible, moyen ou élevé.
3. Organisez les parties prenantes sur une grande feuille de papier ou sur une surface sur laquelle vous pouvez dessiner et tracer des lignes entre les parties prenantes pour indiquer leurs relations actuelles. Réfléchissez à la manière dont les parties prenantes interagissent et sont connectées les unes aux autres. Ces relations peuvent être décrites comme positives ou négatives (conflictuelles), perturbées ou comme des relations de pouvoir à sens unique. Utilisez la légende fournie à la **Figure 6**.
4. N'oubliez pas de placer votre organisation ou votre projet sur la carte ! Chaque partie prenante a des relations qui offrent des opportunités et des points d'entrée potentiels pour intervenir – y compris vous !
5. Une fois que vous avez terminé la Carte des parties prenantes, prenez du recul et réfléchissez à la situation dans son ensemble.



Les participants élaborent un plan pour leur analyse des parties prenantes lors d'un atelier d'analyse des conflits en Colombie. © Brittany Ajroud

**Conseil:** Utilisez des formes prédécoupées de différentes tailles ou dessinez des cercles pour représenter le pouvoir graphiquement: utilisez un petit cercle pour les parties prenantes qui ont le moins de pouvoir, un cercle de taille moyenne pour celles

**Conseil:** Les relations avec les parties prenantes et le pouvoir peuvent varier d'un conflit à l'autre et peuvent changer avec le temps. Pour cette raison:

- Il peut être utile d'utiliser différentes cartes de parties prenantes pour différents conflits et de vérifier régulièrement si les relations évoluent tout au long du projet.
- Comme différentes parties prenantes peuvent évaluer la dynamique du pouvoir de différentes manières, faire cet exercice avec des groupes distincts peut aboutir à des différences intéressantes. C'est l'un des avantages d'un processus d'analyse participative des conflits.

## 3.6 Faire le lien avec votre travail

Une fois terminée, la carte des parties prenantes fournit un aperçu visuel de la façon dont les parties prenantes interagissent les unes avec les autres. Elle peut être utilisée pour identifier les opportunités d'aborder les relations dans lesquelles un conflit peut apparaître ainsi que les situations dans lesquelles les relations positives qui contribuent à la consolidation de la paix peuvent être renforcées. Elle est également utile pour identifier les alliés ou les fauteurs de trouble, en réfléchissant à la façon dont certains groupes peuvent recevoir les moyens de contribuer à la paix, et en développant des interventions stratégiques basées sur les relations existantes et de nouveaux liens potentiels.

**Les fauteurs de trouble sont des personnes ou des groupes qui cherchent à saboter ou affaiblir un processus, comme un accord ou un traité de paix, souvent parce qu'il va à l'encontre de leurs intérêts. La manière dont les fauteurs de trouble sont traités peut déterminer si un processus est fructueux ou s'il a échoué (Levinger 2013).**

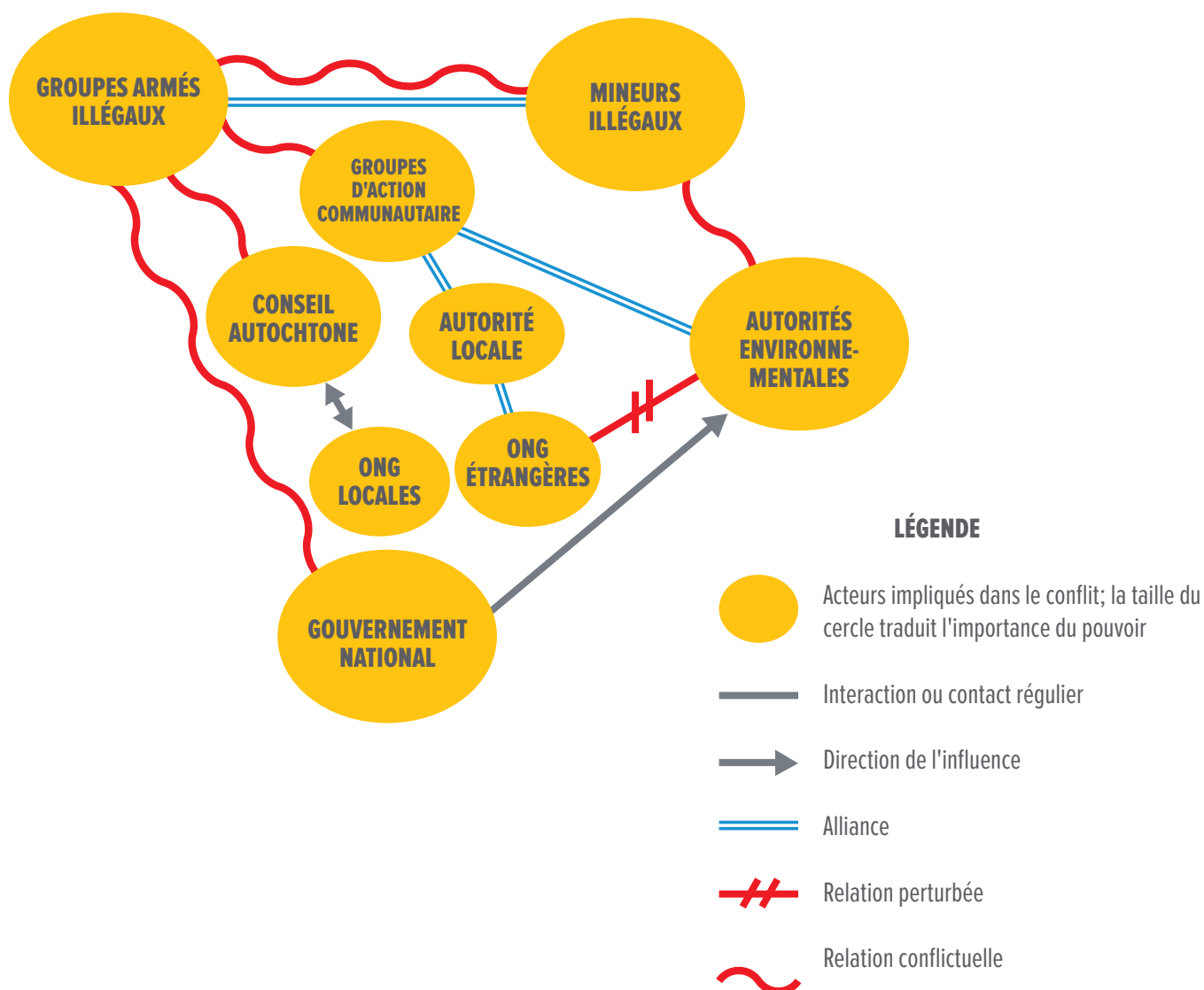
### 3.6.1 Questions pour guider votre analyse de la Carte des parties prenantes:

- Qui a le plus d'influence ou de pouvoir? Quels types de pouvoir détiennent-elles? D'où vient leur pouvoir?
- Qui a un pouvoir limité? Que fait-on pour donner des moyens d'agir à des groupes importants mais marginalisés qui peuvent contribuer à la paix?
- Qui sont les **fauteurs de trouble** qui empêchent ou pourraient empêcher les efforts de conservation ou les tentatives d'amélioration des conflits?
- Quels sont les intérêts perçus des parties prenantes impliquées dans le conflit?
- Y a-t-il des parties prenantes ayant des objectifs similaires? Quelles sont les alliances potentielles ou réelles entre ces groupes de parties prenantes? Les alliances existantes peuvent-elles être exploitées ou renforcées pour la consolidation de la paix? Comment changeriez-vous la carte?
- Comment le conflit affecte-t-il différents groupes sociaux? Y a-t-il des différences entre les sexes, les groupes d'âge, les populations urbaines ou rurales, à l'intérieur des groupes, etc.?
- Où êtes-vous sur la carte? Comment les autres pourraient vous percevoir? Quelle influence avez-vous sur les circonstances entourant le conflit?
- En quoi cette carte serait-elle différente si elle avait été créée par un autre groupe de parties prenantes? En quoi cette carte serait-elle différente pour des situations conflictuelles différentes?

**Remarque:** Cet outil est utile pour effectuer une analyse de haut niveau des relations entre les parties prenantes, mais il est important de se rappeler que les groupes ne sont pas homogènes. Il existe des relations spécifiques et des dynamiques de pouvoir différentes entre les hommes et les femmes, les jeunes, les groupes économiques, etc. au sein d'un groupe donné. Par conséquent, cet outil ne doit pas être considéré comme une analyse exhaustive des dynamiques de pouvoir entre les acteurs. D'autres cadres, comme une analyse des sexes, doivent être appliqués au cours des étapes pertinentes de la conception du projet afin de nuancer les catégories utilisées pour simplifier cette analyse.



**Figure 6: Exemple de carte des parties prenantes**



### 3.7 Examen de l'architecture de consolidation de la paix

L'analyse des conflits est incomplète si l'on ne tient pas compte des processus et des institutions nécessaires pour soutenir la paix dans un contexte donné. L'examen de l'architecture de la consolidation de la paix vise à identifier quels processus et institutions existent déjà et où il y a des lacunes qui, si elles sont comblées, peuvent constituer des opportunités de soutien à la paix. Cette partie de l'analyse porte sur les atouts d'une communauté et les facteurs qui doivent être renforcés sur le long terme. Elle encourage les participants à réfléchir au rôle qu'ils veulent jouer dans le renforcement des capacités de résilience existantes des communautés et la création de nouvelles capacités lorsque l'on veut surmonter un conflit et construire la paix.

#### 3.7.1 Outil: Matrice de la paix

La matrice de la paix est utilisée pour identifier et comprendre quels facteurs peuvent contribuer à la consolidation de la paix et comment en faire des opportunités.

## 3.7.2 Comment l'utiliser

1. Commencez par sélectionner le conflit que vous voulez examiner.
2. Écrivez les domaines d'analyse en haut d'une feuille de tableau de présentation pour former les colonnes de votre matrice. Ces domaines sont les suivants: *sécurité, niveaux politique/gouvernemental, économique, socioculturel et environnemental*.
3. Pour la première *ligne* de votre matrice, pensez aux éléments montrant qu'il y a des activités ou des processus de paix existants dans ce domaine qui favorisent la désescalade ou la prévention de la violence et la consolidation de la paix.

On peut citer par exemple:

- La coopération entre différents niveaux de gouvernement autour de l'élimination des mines (*niveau politique*),
- Les mécanismes budgétaires pour financer des projets de santé (*niveau économique*),
- Les dispositifs de collaboration pour la gestion des ressources naturelles (*niveau environnemental*),
- Les mécanismes traditionnels de rotation de l'utilisation des terres (*niveau social*).

Notez-les sur la grande feuille de tableau de présentation jusqu'à ce que le contexte actuel soit suffisamment décrit.

4. Une fois cet exercice réalisé pour chaque domaine, ajoutez une *deuxième ligne* à votre matrice. Pour cette deuxième ligne, pensez aux *structures, institutions et normes de paix* qui traitent des conflits et soutiennent les efforts de consolidation de la paix.

Les structures et les institutions peuvent comprendre:

- Des réunions régulières entre villages pour prendre les décisions en matière de gestion des ressources (*niveau environnemental*),
- Des quotas qui favorisent l'intégration de la dimension du genre dans les postes ministériels (*niveau social/politique*),
- Une commission nationale anti-corruption (*niveau politique*),
- Des projets de formation des jeunes qui encouragent les jeunes à recycler (*niveau social*), et
- Le ministère de l'Agriculture (*niveau politique/économique*).

5. Ajoutez une *troisième ligne* à votre matrice. Dans cette ligne, vous identifierez les lacunes ou les domaines qui nécessitent une attention dans les processus, institutions et structures de consolidation de la paix existants. Par exemple, certains groupes sont-ils exclus de l'accès aux ressources naturelles locales et de leur gestion? Existe-t-il des politiques ou des lois qui contribuent aux conflits ou entravent la conservation?

## 3.8 Faire le lien avec votre travail

La matrice de la paix aide à identifier les problèmes ainsi que les opportunités d'intervention.

**Conseil:** Veillez à prendre en compte les facteurs à différents niveaux (international, national, régional et local) et ajoutez-les à votre analyse.

### 3.8.1 Questions pour guider votre analyse de la matrice de la paix:

- Quels processus ou institutions de consolidation de la paix existants doivent être renforcés et étendus? Lesquels sont absents ou trop faibles? Quelles nouvelles initiatives pourraient être proposées?
- Quelles sont quelques-unes de vos hypothèses sur les processus ou les institutions de paix existants? Quelles conditions doivent exister pour leur permettre de fonctionner?
- De quelles manières votre organisation et vous-même participez déjà au renforcement de ces structures ou institutions de résilience existantes? Comment pouvez-vous renforcer votre impact positif sur le conflit, par exemple, en comblant des lacunes ou en développant les structures et processus de paix existants? Comment saurez-vous si vous avez renforcé votre impact positif?

**Tableau 6: Exemple de matrice de la paix**

<b>NIVEAUX D'ANALYSE</b>	<b>Environnemental</b>	<b>Politique</b>	<b>Économique</b>	<b>Social</b>	<b>Sécurité</b>
Processus existants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiques de pêche durable en place</li> <li>• Programme REDD+ en cours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de nouveaux conseils communautaires</li> <li>• Processus électoraux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiative REDD+: bénéfice financier pour les communautés</li> <li>• Gestion durable des forêts</li> <li>• Diversification des opportunités économiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalisation des droits fonciers et restitution des terres</li> <li>• Création d'un conseil communautaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation communautaire pacifique (par exemple, dialogue fréquent sur les questions de sécurité)</li> <li>• Réduction des risques de catastrophes</li> </ul>
Structures et institutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie de restauration naturelle</li> <li>• Plans d'élargissement nationaux REDD+</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissance politique des services écosystémiques et de leur valeur</li> <li>• Dialogue entre les autorités et la communauté locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonds mondiaux pour la conservation mis à disposition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élection d'un représentant au conseil local</li> <li>• Inclusion équitable des hommes et des femmes dans la consolidation de la paix (intégration de la parité homme-femme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armée nationale</li> <li>• Forte présence de la société civile</li> </ul>
Lacunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lignes directrices pour la gestion des ressources naturelles</li> <li>• Clarté dans les différentes utilisations des ressources naturelles locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité institutionnelle limitée</li> <li>• Ressources humaines limitées</li> <li>• Absence des organismes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin d'opportunités locales pour développer la croissance économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inégalité dans la représentation au conseil communautaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de dialogue entre les acteurs locaux non militaires armés</li> </ul>

- Des acteurs clés importants sont-ils exclus de ces institutions ou processus? Si oui, pourquoi? Quels obstacles les empêchent d'y participer? Comment ces obstacles peuvent-ils être atténués/réduits?
- Est-ce que certaines parties prenantes ne sont pas tenues de rendre des comptes par rapport à leurs responsabilités dans les efforts de paix en cours?

### 3.9 Conclusion

L'inclusion d'une analyse des conflits dans les processus de conservation nous aide à contribuer de manière plus délibérée et plus efficace à la paix. Lorsqu'ils s'appuient sur des informations fournies par une analyse des conflits pour orienter leur planification et leur mise en œuvre, les projets ont moins de chance de causer des préjudices, les interventions peuvent être plus ciblées et le processus lui-même peut renforcer les capacités des parties prenantes concernées. Le module suivant met l'accent sur le lien entre l'analyse et l'action en appliquant la sensibilité aux conflits aux phases de conception, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des projets.

## Éléments importants à retenir

- Pour des projets durables et tenant compte des conflits, il est essentiel d'avoir une bonne compréhension de la dynamique des conflits avant de concevoir des projets de conservation, ainsi que tout au long de leur mise en œuvre et de leur évaluation.
- L'identification des causes profondes d'un conflit, des parties prenantes impliquées et de l'architecture de paix d'une communauté sont des éléments importants de l'analyse des conflits.
- La conduite d'une analyse participative des conflits peut améliorer la compréhension du contexte, renforcer le climat de confiance et promouvoir le dialogue entre les parties prenantes, contribuer à développer un récit commun sur le conflit et jeter les bases de la paix.

## Termes clés à retenir

**Gestion adaptative:** L'intégration d'un processus d'apprentissage formel dans l'action de conservation. Plus précisément, il s'agit de l'intégration de la conception, de la gestion et du suivi du projet, afin de fournir un cadre pour tester systématiquement les hypothèses, promouvoir l'apprentissage et fournir des informations en temps utile pour les décisions de gestion (Margoluis et al. 1998).

**Analyse des conflits:** Étude systématique des causes, des acteurs, des facteurs et des dynamiques de conflit.

**Fauteurs de trouble:** Personnes ou groupes qui cherchent à saboter ou affaiblir un processus, comme un accord ou un traité de paix, souvent parce qu'il va à l'encontre de leurs intérêts.



# MODULE 4

© Conservation International

## RENFORCER LA SENSIBILITÉ AUX CONFLITS DANS LA CONSERVATION

### OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- 1** Intégrer les résultats d'une analyse des conflits dans le cycle du projet, notamment dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.
- 2** Examiner des moyens d'identifier, de suivre et d'évaluer les objectifs et indicateurs secondaires liés au conflit.

### 4.1 Introduction

Ce module s'appuie sur les modules précédents sur la participation des parties prenantes et l'analyse des conflits pour approfondir les caractéristiques de la conservation tenant compte des conflits, en explorant comment utiliser les résultats d'une analyse de conflit pour appliquer une perspective de conflit à notre travail tout au long des phases de conception, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de projet. La conservation tenant compte des conflits exige un engagement significatif et substantiel des parties prenantes et, au minimum, une attention particulière pour ne pas exacerber la dynamique plus large du conflit. Ces éléments doivent être pris en compte dès le début et suivis tout au long du cycle du projet – de la conception initiale du projet (avec l'analyse des conflits décrite dans le **Module 3**) jusqu'à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation – et faire intervenir autant de parties prenantes concernées que possible.

### 4.2 Projets tenant compte des conflits

Les projets de conservation tenant compte des conflits résultent d'un processus itératif et constant axé sur le développement continu d'un projet au fil du temps. Ces projets tiennent compte à la fois des objectifs primaires (conservation) et secondaires (conflit) car ils ont un impact sur la dynamique humaine en raison des changements dans le contexte plus global et la mise en œuvre du projet. Sur la base de ces objectifs, les projets tenant compte des conflits évaluent régulièrement leurs progrès et apportent les changements nécessaires. En outre, les projets tenant compte des conflits s'appuient sur la participation du plus grand nombre de parties prenantes possible tout au long du cycle du projet.

## Objectifs tenant compte des conflits

Les projets tenant compte des conflits reposent sur le principe selon lequel, sans la prise en compte du contexte de conflit, les possibilités de succès durable sont réduites. En conséquence, les projets tenant compte des conflits doivent comprendre des objectifs à la fois pour l'intervention directe et le contexte plus global, ou des objectifs primaires et secondaires. Les **objectifs primaires** sont les objectifs directs liés à la conservation ou les impacts souhaités d'un projet. Par exemple:

- Limiter la déforestation.
- Promouvoir des pêcheries durables.
- Réduire le trafic d'espèces sauvages.

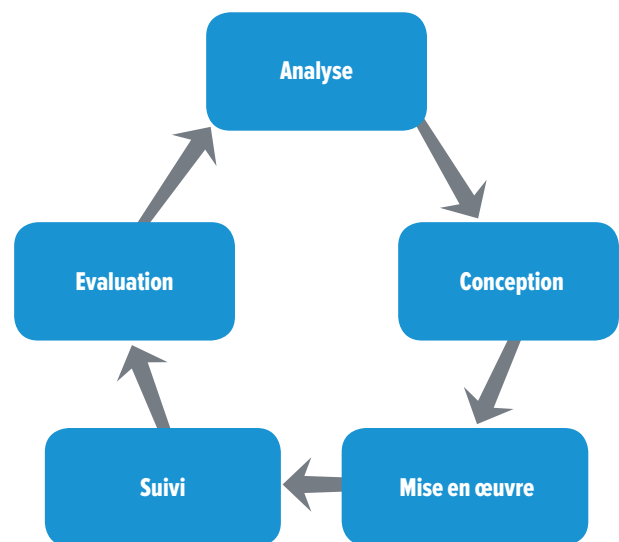
Les **objectifs secondaires** décrivent ce qui doit changer dans le contexte dans lequel vous travaillez pour qu'une intervention réussisse sur le long terme. Ils portent sur les conflits qui peuvent entraver l'efficacité et la durabilité de vos objectifs primaires. Par exemple:

- Établir des lois ou des politiques qui clarifient les droits d'utilisation des terres.
- Réduire les conflits violents entre les communautés en concurrence pour les ressources.
- Réduire la corruption chez les fonctionnaires du gouvernement.

Un cycle de projet tenant compte des conflits doit inclure les étapes suivantes:

- 1. Analyse:** Avec les parties prenantes concernées, effectuez ou mettez à jour votre analyse des conflits (voir Module 3). Si le projet est en cours, tenez compte des résultats de votre évaluation (voir l'Étape 5).
- 2. Conception:** En utilisant les résultats de votre analyse, développez (ou modifiez) la conception de votre projet pour répondre à vos objectifs primaires et secondaires. Cela concerne les activités ainsi que votre plan de suivi et d'évaluation (S&E).
- 3. Mise en œuvre:** Mettre en œuvre le projet, y compris les activités et le processus de suivi de ces activités.
- 4. Suivi:** Collecter les informations requises dans votre plan de S&E.
- 5. Évaluation:** Examinez régulièrement les informations recueillies et évaluez les progrès de votre projet par rapport à vos objectifs primaires et secondaires.

**Figure 7: Cycle de projet tenant compte des conflits**



Une réunion sur l'engagement de la communauté au Libéria est un exemple de l'inclusion des parties prenantes dans l'organisation des projets qui supportent la sensibilité aux conflits. © Conservation International / photo par Bailey Evans

## 4.2.1 Analyse

La sensibilité aux conflits commence par une analyse du contexte. Si possible, effectuez une **analyse des conflits** avant de finaliser la conception d'un projet et de commencer la mise en œuvre.<sup>5</sup> Cette analyse doit être faite avec différentes parties prenantes afin que vous ayez une meilleure compréhension du contexte à partir de différents points de vue et que les parties prenantes puissent donner leur avis sur l'orientation des projets de conservation qui les affecteront.<sup>6</sup> Vous devez également clarifier vos propres motivations et convictions lors de l'analyse. Cela aidera tous les membres de votre équipe et les personnes avec qui vous travaillez à développer une compréhension commune de votre parcours en tant que personne et en tant qu'organisation. En outre, cette transparence vous préparera, vous et vos collaborateurs, aux éventuels changements dans le projet que vous pourriez devoir apporter en réponse à l'évolution du contexte.

Votre analyse doit également être réalisée en continu. Le contexte du conflit peut changer à tout moment, il est donc essentiel d'avoir des retours immédiats sur ces changements. Les changements dans les causes et les manifestations des conflits, les parties prenantes concernées, les actions entreprises par ces parties prenantes, leur impact sur le contexte et les motivations et les convictions associées à cet impact peuvent vous amener à apporter des changements à votre projet pour qu'il soit plus efficace. Rappelez-vous que les projets tenant compte des conflits doivent être flexibles et adaptés au contexte dans lequel vous travaillez. Comme mentionné dans le **Module 3**, trois outils d'analyse des conflits sont suggérés pour développer des projets tenant compte des conflits:

- **Analyse des causes profondes:** vous aide à reconnaître les différentes causes de conflits ainsi que les conséquences de ces conflits. À l'aide de l'outil Arbre des causes de conflit, vous pouvez identifier les causes profondes que vous pouvez traiter tout au long du cycle du projet. Cela sert de point de départ à la discussion sur la façon dont vous pourriez renforcer et élargir le travail existant et réfléchir à de nouvelles activités ciblant les causes des conflits. C'est aussi un point de départ pour identifier les objectifs secondaires de votre travail ainsi que les indicateurs pour mesurer ces objectifs (voir ci-dessous).
- **Analyse des parties prenantes:** vous aide à identifier les parties prenantes pertinentes à inclure dans le cycle du projet, à comprendre les relations entre les différentes parties prenantes et les sujets qui les intéressent le plus, et à examiner les moyens de faire participer de manière productive chaque groupe de parties prenantes. Utilisez la Carte des parties prenantes pour identifier les principales parties prenantes et examiner leurs différents points de vue, leurs valeurs et leurs actions. Ces informations peuvent servir de base à vos stratégies de mobilisation tout au long du cycle du projet et vous aider à comprendre les risques potentiels de certaines approches.
- **Examen de l'architecture de consolidation de la paix:** vous permet de déterminer quels facteurs existants contribuent ou peuvent contribuer à la paix. Utilisez la Matrice de la paix pour comprendre quels processus, institutions ou structures sont disponibles pour gérer les conflits (par exemple, tribunaux traditionnels, commissions de vérité ou groupes de femmes) et pour déterminer comment combler les lacunes ou renforcer les dispositifs existants. Intégrez cela dans la conception de votre projet et sous la forme d'objectifs secondaires lorsque cela est possible.

## 4.2.2 Concevoir un plan de S&E

Après avoir effectué votre analyse, vous utiliserez les résultats pour concevoir votre projet ainsi que votre suivi et évaluation ou votre plan de suivi et d'évaluation. Tout comme le projet lui-même, le S&E tenant compte des conflits doit être continu, flexible, participatif et exhaustif. Il doit adopter une approche globale, en mettant l'accent sur des indicateurs liés à la fois aux objectifs de conservation (primaires) et aux objectifs

<sup>5</sup> Voir le **Module 3** pour plus d'informations sur l'analyse des conflits.

<sup>6</sup> Voir le **Module 2** pour plus d'informations sur la participation des parties prenantes au processus d'analyse.

liés au contexte de conflit (secondaires). En outre, vous devez collecter des informations tout au long de la mise en œuvre et réfléchir régulièrement à ces informations, au lieu d'évaluer vos progrès uniquement au milieu et à la fin du projet. En effet, les contextes de conflits sont émergents et dynamiques.

### CONCEVOIR UN PLAN DE S&E TENANT COMPTE DES CONFLITS: Questions clés à examiner

- Quels sont les objectifs primaires et secondaires de votre projet? Le calendrier et la méthode pour les atteindre sont-ils clairs?
- De quelles informations avez-vous besoin pour savoir si vous atteignez vos objectifs? Ces informations serviront de base à vos indicateurs, ou aux mesures ou caractéristiques dont vous assurerez le suivi au cours de votre projet pour évaluer vos progrès et l'évolution du contexte.
- Vos indicateurs sont-ils qualitatifs (descriptifs) ou quantitatifs (numériques)? Il est généralement préférable d'avoir les deux types d'indicateurs.
- Comment les informations sur les indicateurs seront-elles collectées? De quels outils avez-vous besoin? Qui sera chargé de les collecter? Où les informations seront-elles stockées?
- Comment allez-vous associer les parties prenantes à la définition des objectifs et des indicateurs et à la collecte des informations nécessaires?

Une fois que vous avez répondu à ces questions, veillez à noter vos plans sur papier. Il est utile d'avoir un plan de S&E écrit pour s'assurer que le personnel du projet et les parties prenantes concernées sont tous conscients des objectifs du projet, des informations qui vont être collectées, de qui est chargé de la collecte et comment elle va être réalisée. Votre plan de S&E doit également comprendre des informations détaillées sur la date prévue pour une réunion visant à examiner les informations collectées, évaluer vos progrès et apporter des modifications à la conception de votre projet et à votre plan de suivi et d'évaluation (si nécessaire). Selon votre projet et le contexte, cela peut être tous les trois mois, tous les six mois ou tous les ans. Assurez-vous d'intégrer de la flexibilité dans votre plan de S&E, car le contexte peut changer rapidement et de manière inattendue.

## Théorie du changement

La **Théorie du changement** représente une composante importante dans la conception de votre projet et dans votre plan de S&E. Une théorie du changement offre un tableau complet des changements nécessaires pour atteindre votre objectif. Elle décrit comment et pourquoi un changement souhaité devrait se produire dans un contexte particulier (Center for Theory of Change 2017).

Pour concevoir une théorie du changement, commencez par identifier vos objectifs. Ensuite, réfléchissez à ce qui est nécessaire pour atteindre ces objectifs. En utilisant un processus de « cartographie à rebours », réfléchissez à la manière dont vous allez atteindre cet objectif. À quoi devez-vous parvenir? Continuez à remonter le processus, en vous demandant « comment » jusqu'à ce que vous ayez commencé à décrire les activités de projet initiales et les ressources nécessaires pour ces activités. En développant votre théorie du changement, vous devez également réfléchir à vos hypothèses: que doit-il se passer pour que vous puissiez passer à l'étape suivante? Veillez à ce que ces hypothèses soient explicites. La « chaîne de résultats » ci-dessous est une approche couramment employée pour cartographier une théorie du changement et c'est aussi un bon point de départ.



Une théorie du changement est utile parce qu'elle vous oblige à être précis et transparent quant à vos objectifs et à la façon dont vous avez l'intention de les atteindre. L'élaboration d'une théorie du changement est un bon moyen de susciter un intérêt pour le projet et une compréhension commune des activités et des résultats attendus. Le fait d'avoir une théorie du changement apporte aussi d'autres avantages: les donateurs, les décideurs politiques et les autres parties prenantes sont plus susceptibles de fournir un soutien si les idées sont étoffées et s'il y a une représentation visuelle claire du changement que vous espérez réaliser.

### 4.2.3 Concevoir un plan de S&E

Mettez en œuvre votre projet conformément à votre conception tenant compte des conflits, en suivant notamment votre plan de S&E. Veillez à ce que votre équipe et toutes les parties prenantes concernées 1) comprennent le projet, 2) soient tenues au courant des éventuels changements apportés au projet, et, si possible, 3) participent activement au suivi du projet et collectent les informations utiles.

Il existe différentes étapes dans la mise en œuvre du projet à examiner en termes de sensibilité aux conflits:

- Se renseigner régulièrement auprès des parties prenantes sur tout changement éventuel dans les perceptions ou attitudes vis-à-vis des activités planifiées et des acteurs impliqués;
- Noter les retards ou les difficultés du projet ainsi que les nouvelles opportunités pour la poursuite des objectifs du projet;
- Réunir régulièrement l'équipe de mise en œuvre du projet afin de discuter des questions émergentes parmi les parties prenantes et de traiter les éventuels points de désaccord; et
- Renforcer les mécanismes existants de gestion des conflits en continuant à renforcer les capacités du personnel de projet et des parties prenantes.

### 4.2.4 Suivi

Pendant la mise en œuvre de votre programme, suivez votre plan de S&E. Celui-ci porte sur la collecte de données pour vos indicateurs (primaires et secondaires), les impacts involontaires ou inattendus, les décisions prises pendant la mise en œuvre (et les raisons de ces décisions), et sur le contexte plus large dans lequel vous travaillez. Souvent, les professionnels de la conservation agissent intuitivement. Un S&E tenant compte des conflits nous encourage à suivre consciemment les changements et à les apporter de manière plus intentionnelle, sur la base de notre analyse des informations collectées. N'oubliez pas

#### Exemples d'indicateurs

Quantitatifs	Qualitatifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre de réunions ou d'actions collaboratives avec les parties prenantes.</li> <li>■ Nombre de conflits ouverts entre les parties prenantes.</li> <li>■ Pourcentage de changement dans la répartition des ressources entre les parties prenantes.</li> <li>■ Pourcentage de changement dans le vol de ressources naturelles (par exemple les stocks halieutiques).</li> <li>■ Nombre de fois où le personnel de conservation a été invité à intervenir dans les conflits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre de réunions ou d'actions collaboratives avec les parties prenantes.</li> <li>■ Nombre de conflits ouverts entre les parties prenantes.</li> <li>■ Pourcentage de changement dans la répartition des ressources entre les parties prenantes.</li> <li>■ Pourcentage de changement dans le vol de ressources naturelles (par exemple les stocks halieutiques).</li> <li>■ Nombre de fois où le personnel de conservation a été invité à intervenir dans les conflits.</li> </ul>



d'inclure le personnel de votre projet et les parties prenantes lorsque cela est possible. Veillez à ce que tous les participants disposent d'une liste d'indicateurs et qu'ils comprennent quand et comment ils doivent collecter des informations sur ces indicateurs. Ils doivent également savoir où les informations sont conservées et comment y accéder.



*Une membre du personnel de CI étudie la végétation au Pérou dans le cadre du suivi de projet. © Benjamin Drummond*

### ASSURER LE SUIVI DE VOTRE PROJET: Questions clés à examiner

- Disposons-nous des informations que nous voulions collecter pour nos indicateurs?
- Quelles décisions avons-nous prises pendant la mise en œuvre du projet? Pourquoi? Qu'est-ce qui a changé en conséquence? Qu'est-ce qui n'a pas changé?
- Que s'est-il passé dans le contexte du conflit? Pourquoi? Qu'est-ce que nous n'avions pas prévu?
- Avons-nous parlé aux parties prenantes concernées? Qu'ont-elles dit à propos du projet ou du contexte du conflit?

*La technologie est de plus en plus utilisée de manière innovante pour améliorer la surveillance et collection de données. Cette photo montre une application qui collecte des informations pour un projet de surveillance de la faune et la réduction du trafic. © Charlie Shoemaker*



## 4.2.5 Évaluation

L'évaluation est le processus visant à évaluer comment une intervention a permis de faciliter la prise de décision, de rendre compte aux parties prenantes et d'identifier les enseignements tirés. Comme mentionné ci-dessus, les évaluations des interventions tenant compte des conflits doivent être menées régulièrement, pas seulement au milieu ou à la fin de la mise en œuvre du projet.

Pour la conservation tenant compte des conflits, l'évaluation ne se limite pas à évaluer si nous avons atteint nos objectifs premiers pour déterminer comment nos activités ont eu un impact sur le contexte de conflit dans lequel nous travaillons et vice versa (objectifs secondaires). Cela nous permet de situer les éventuelles conséquences involontaires de notre travail et d'identifier les enseignements tirés sur la meilleure façon de soutenir la paix. Une évaluation tenant compte des conflits consiste donc à penser systématiquement à identifier les impacts de nos activités au-delà de l'environnement naturel et jusque dans le contexte social, politique et économique.

Prévoyez du temps pour évaluer périodiquement votre programme, mettre à jour votre analyse des conflits et utiliser ces informations pour affiner la conception de votre projet (au besoin). Vous devez également le faire si le contexte évolue de façon significative. Cela vous permettra de réagir à ces changements de façon rapide et appropriée. N'oubliez pas d'associer les parties prenantes concernées à l'évaluation lorsque cela est possible, depuis la définition des questions d'évaluation jusqu'à l'examen des informations collectées et l'identification des enseignements tirés.

### ÉVALUER VOTRE PROJET: Questions clés à examiner

- Dans quelle mesure avez-vous atteint vos objectifs primaires et secondaires? Quel impact avez-vous eu et comment le savez-vous?
- Y a-t-il eu des résultats imprévus? Lesquels, et comment sont-ils apparus? Comment avez-vous réagi? Comment auriez-vous pu mieux réagir?
- Réexaminez la théorie du changement de votre projet et réfléchissez à ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, aux impacts que vous avez observés et aux lacunes.
- Consultez les outils d'analyse des conflits pour identifier les changements intervenus dans le contexte du conflit. Dans quelle mesure comprenez-vous la situation actuelle? La conception de votre projet tient-elle compte de cette compréhension ou faut-il y apporter des changements?
- Que pensent les autres parties prenantes de votre projet, de ses impacts et de la situation actuelle? La conception de votre projet tient-elle compte des opinions et des points de vue de ces parties prenantes? Si non, quels changements pouvez-vous apporter pour que ce soit le cas?

Au cours de vos évaluations, passez en revue les objectifs primaires et secondaires de votre projet, les raisons et les façons dont les décisions ont été prises, vos indicateurs et les informations que vous avez collectées pour ces indicateurs au cours de la mise en œuvre.

## 4.2.6 Réflexion

Comme mentionné ci-dessus, les projets tenant compte des conflits doivent être enracinés dans une analyse actualisée et exhaustive. À l'aide de votre évaluation et de l'analyse des conflits mise à jour, réfléchissez et adaptez la conception de votre projet pour en renforcer l'efficacité, la pertinence et la durabilité. Par exemple, sur la base des informations que vous avez collectées, vous pouvez constater



*Un garde de l'unité de réponse rapide du Maasai Wilderness Conservation Trust au Kenya pose avant un exercice d'entraînement. Etudier de l'impact et l'efficacité des approches et des pratiques est un élément clé du cycle de programmation. © Charlie Shoemaker*

qu'une approche donnée a entraîné des conséquences inattendues. Ou les parties prenantes peuvent avoir réagi différemment de ce qui avait été prévu. Ou vous avez atteint votre objectif primaire sans atteindre votre objectif secondaire, ce qui pourrait poser des problèmes pour la durabilité de votre projet à long terme. Réfléchissez à ces résultats d'évaluation et envisagez les changements qui peuvent être nécessaires. Cela marque la poursuite du cycle de programmation.

## Note sur la sensibilité aux conflits et la culture organisationnelle<sup>7</sup>

Bien que nous ayons discuté d'une approche du conflit basée sur les projets la sensibilité aux conflits doit être un principe adopté par l'organisation dans son ensemble. Dans les situations où la sensibilité aux conflits est un concept nouveau, il est plus réaliste de commencer à l'appliquer à des projets spécifiques plutôt que d'avoir un mouvement organisationnel visant à l'intégrer dans tous les projets à la fois. Au fur et à mesure que la sensibilité aux conflits sera intégrée dans une série de nouveaux programmes, elle sera progressivement intégrée dans la culture organisationnelle (approche ascendante). Différentes questions sont à examiner pour favoriser une culture organisationnelle tenant compte des conflits:

- De quelles façons l'organisation peut-elle être plus sensible aux conflits?
- Où les ressources (humaines et financières) sont-elles disponibles pour soutenir la sensibilité aux conflits?
- Quelle est notre stratégie organisationnelle actuelle en matière de sensibilité aux conflits?
- Existe-t-il un soutien en faveur des pratiques tenant compte des conflits au plus haut niveau de notre organisation?
- La sensibilité aux conflits est-elle intégrée dans les politiques et procédures de notre organisation?
- Les descriptions de postes et les évaluations visent-elles à trouver du personnel disposant de ce type d'expérience, et soulignent-elles l'importance d'une approche tenant compte des conflits?
- Notre direction communique-t-elle sur l'importance de la sensibilité aux conflits? Notre service des subventions cherche-t-il des fonds pour la gestion de conflits?
- Comment mon organisation résout-elle les conflits?

<sup>7</sup> Le « Manuel du praticien - Pour une conservation sensible aux conflits » produit par l'Institut international du développement durable (IIDD) est une excellente ressource pour rendre votre organisation plus sensible aux conflits. On peut le consulter en ligne en anglais, espagnol et français sur <http://www.iisd.org/library/conflict-sensitive-conservation-practitioners-manual>.



## Étude de cas: Mettre en œuvre des accords de conservation avec les communautés pour prévenir ou atténuer les conflits

Le Libéria est un pays à faible revenu avec un PIB de 454 dollars par habitant. La majeure partie de la richesse du Libéria relève du capital naturel; l'exploitation minière et le bois sont les premières industries du pays. Ces secteurs sont essentiels pour les perspectives économiques du pays, mais ils peuvent également alimenter des conflits, principalement en raison de leurs impacts environnementaux. En outre, le Libéria abrite les forêts guinéennes, qui accueillent plus d'un quart des mammifères d'Afrique, notamment plus de 20 espèces de primates (CI 2015).



*Une réunion préliminaire sur l'aide sociale se passe avec les communautés autour de la réserve naturelle de l'est Nimba. © Conservation International / photo par Heidi Ruffler*

Après les élections de 2005, la Loi de réforme forestière de 2006 a été adoptée pour intégrer les utilisations communautaires, commerciales et de conservation des zones forestières, en les protégeant du développement tout en réglementant d'autres zones à des fins communautaires. La loi a contraint le gouvernement à mettre en place au moins 11 aires protégées, ce qui a permis de protéger environ 1,5 million d'hectares de forêts. Cependant, avant la Loi de réforme forestière, le gouvernement intervenait très peu dans l'utilisation des forêts communautaires, créant un vide dans lequel les populations locales exploitaient les terres en dépit des règles interdisant ces utilisations. Après l'adoption de la loi, il y a eu clairement un conflit entre le gouvernement et la communauté dû au chevauchement des utilisations des terres et des ressources naturelles.

CI-Liberia a travaillé dans le nord-est du pays avec des communautés vivant autour de la réserve naturelle du Mont Nimba Est pour protéger la biodiversité et améliorer les moyens de subsistance. De nombreuses menaces pèsent sur la réserve, parmi lesquelles le conflit causé par la présence d'un important site d'extraction de minerai de fer, qui recouvre en partie des terres communautaires et des terres protégées par le gouvernement (Donovan et al., 2015).

La création d'un comité de cogestion (CMC) facilitée par l'USAID a représenté une première étape importante pour la gestion de ces conflits. Elle a en effet encouragé l'Agence de développement forestier à assouplir les contraintes sur les ressources communautaires dans la réserve. La CMC comprenait des représentants du gouvernement et de la communauté, de sorte qu'un dialogue ouvert a été engagé. En plus de ces premières étapes, CI-Liberia a développé une stratégie axée sur le modèle d'Accord de Conservation de CI. Les accords de conservation précisent les actions de conservation qui doivent être entreprises par les utilisateurs des ressources et les avantages qui seront fournis en retour de ces actions. L'accord écrit détaille le cadre de suivi utilisé pour vérifier les résultats de la conservation et les conséquences du non-respect de l'accord par l'une ou l'autre partie (CI Conservation Stewards Program 2015).

Les représentants communautaires ont annoncé leur proposition, qui a par la suite été acceptée par toutes les parties: une période d'essai de cinq ans pour la réserve naturelle du Mont Nimba Est en tant que réserve stricte en échange d'investissements dans l'amélioration de la santé, de l'éducation, des infrastructures et des moyens de subsistance. Pour résoudre le conflit, il ne suffisait pas de donner à plusieurs parties des rôles dans la gestion – il était nécessaire de réfléchir sérieusement au problème et de faire converger les intérêts des parties prenantes. Un écosystème sain repose sur les choix des membres de la communauté locale, et des accords sur les droits aux ressources peuvent garantir le développement de systèmes stables pour la gestion des ressources.

## 4.3 Conclusion

La sensibilité aux conflits est importante parce que les interventions de conservation ne sont pas neutres, mais peuvent potentiellement améliorer ou aggraver la situation. Même les interventions jugées « réussies » parce qu'elles répondent aux objectifs de conservation (primaires) peuvent involontairement diviser les personnes et les communautés, ce qui peut menacer le succès à long terme. Ce module vous apprend à appliquer une réflexion tenant compte des conflits tout au long du cycle de vie d'un projet afin de renforcer les efforts de consolidation environnementale de la paix. La sensibilité aux conflits exige: (1) de mener une analyse des conflits pour mieux comprendre le contexte; (2) d'utiliser cette analyse pour concevoir des projets adaptés et efficaces; (3) de réaliser un suivi exhaustif de ces projets; et (4) d'évaluer régulièrement le projet et d'apporter les ajustements nécessaires. En d'autres termes, vous devez comprendre le contexte dans lequel vous évoluez, poser les bonnes questions et utiliser les résultats. En ajoutant cette « perspective de conflit » supplémentaire à notre travail de conservation, nous pouvons grandement augmenter les impacts de nos efforts.

### Éléments importants à retenir

- L'analyse des conflits et la participation des parties prenantes sont des éléments clés de la sensibilité aux conflits.
- Vous devez assurer le suivi et évaluer votre projet tout au long de la mise en œuvre, pas seulement au milieu ou à la fin.
- Faites participer les parties prenantes autant que possible. En sollicitant leur contribution et leur participation, il est moins probable que les interventions prévues auront des conséquences négatives et plus probable que vous développerez des projets pertinents et efficaces qui bénéficient de l'adhésion des parties prenantes et sont durables.
- Recherchez les impacts involontaires et les opportunités inattendues.
- Permettez à tous ceux qui participent au projet d'en assurer le suivi et l'évaluation en indiquant clairement ce qui est nécessaire, comment collecter les données et quel sera le processus d'évaluation.

### Termes clés à retenir

**Sensibilité aux conflits:** Capacité d'une organisation, d'un groupe ou d'une personne à évaluer correctement et à analyser le contexte de conflit dans lequel il ou elle travaille – ainsi que la relation de son travail avec ce contexte – de façon à minimiser ses impacts négatifs et optimiser ses impacts positifs.

**Objectifs primaires:** Les objectifs directement liés à la conservation ou les impacts souhaités d'un projet.

**Objectifs secondaires:** Les changements dans le contexte du conflit qui doivent se produire pour qu'une intervention réussisse sur le long terme.

**Théorie du changement:** Description complète et illustration de la façon et des raisons pour lesquelles un changement souhaité devrait se produire dans un contexte particulier.



# MODULE 5

© Conservation International / photo par Sterling Zumbunn

## RECHERCHE COLLABORATIVE DE CONSENSUS<sup>8</sup>

### OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- 1** Comprendre les principes de la recherche collaborative de consensus et son importance pour la consolidation environnementale de la paix.
- 2** Acquérir une connaissance pratique de la participation des parties prenantes et concevoir des stratégies de dialogue entre des parties différentes et divergentes.
- 3** Apprendre des techniques avancées de communication et de recherche de consensus pour transformer le litige en collaboration.

### 5.1 Introduction

Parvenir à un consensus sur les questions liées aux ressources naturelles est un élément clé pour établir et maintenir des relations efficaces et gérer les conflits. Les professionnels de la conservation travaillent avec tout un éventail de parties prenantes qui ont souvent des intérêts, des valeurs et des besoins contradictoires en ce qui concerne l'utilisation des ressources naturelles. Ces différences peuvent donner lieu à des désaccords et à des malentendus, empêchant les parties prenantes de travailler ensemble à la résolution de problèmes environnementaux difficiles.

**La Recherche collaborative de consensus (RCC) est une méthode structurée pour faciliter les dialogues multipartites consensuels et les processus de négociation qui permettent aux personnes ayant des intérêts différents de trouver un terrain d'entente et de travailler ensemble pour résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées.**

En tant que type de processus de résolution de conflit, **la recherche collaborative de consensus** est particulièrement applicable à un contexte de consolidation environnementale de la paix car il s'agit d'une approche participative qui associe diverses parties prenantes au développement commun d'une solution mutuellement acceptable. Dans les conflits liés à la conservation qui font intervenir de nombreuses parties, cette technique de résolution des conflits est productive dans la mesure où elle favorise la reconnaissance des interdépendances et des points communs, tout en permettant le développement d'une solution durable ancrée conjointement dans les intérêts des différentes parties prenantes.

<sup>8</sup> L'auteur principal de ce chapitre est Nathalie Al-Zyoud de Communities in Transition LLC. Le contenu a été adapté au contexte de la consolidation environnementale de la paix. Pour de plus amples informations sur CIT, veuillez consulter la page <http://communitiesintransition.com/>.

Ce module présente les compétences et les stratégies de recherche de consensus entre les parties prenantes pouvant être utilisées dans diverses situations – de la résolution de petits conflits interpersonnels à des négociations complexes impliquant de multiples parties. Ces compétences et stratégies sont analysées du point de vue du facilitateur guidant un processus de recherche collaborative de consensus. Cette présentation couvre:



Le besoin de dialogue avec les parties prenantes, comme dans cette communauté à Madagascar, souligne l'importance de la recherche du consensus et l'échange de «bonnes pratiques» entre pays. © Cristina Mittermeier



## 5.2 Planification d'un processus de RCC – Principaux concepts

### 5.2.1 Reconnaître les styles de résolution de conflit

Les gens voient et traitent les conflits de différentes manières. La compréhension du ou des styles de résolution de conflit que vous préférez et de leurs conséquences est une première étape importante pour prendre conscience des pièges personnels que vous risquez de rencontrer lorsque vous vous préparez à faciliter un processus de recherche collaborative de consensus. De même, cela peut vous aider à reconnaître les stratégies que les parties prenantes peuvent utiliser pendant le dialogue pour traiter les conflits et comment gérer ou adapter le processus en fonction de cette réponse.

Lequel des styles suivants décrit le mieux votre façon de gérer les conflits?

**Tableau 7: Styles de résolution de conflit et caractéristiques**

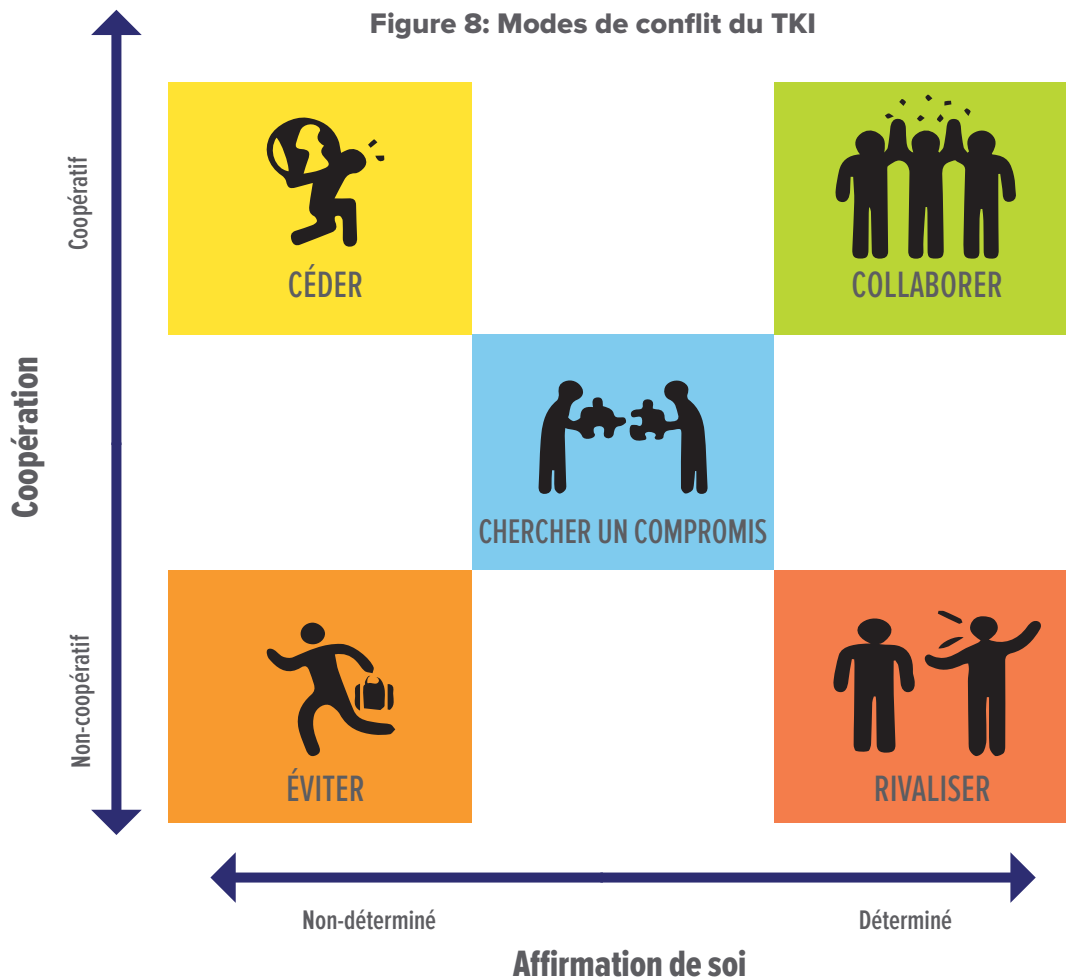
	Présentation générale	Description	Impact/résultat
Rivaliser	<p><b>Valeur du problème/objectif personnel:</b> Élevée</p> <p><b>Valeur de la relation:</b> Faible</p> <p><b>Objectif:</b> Je gagne, tu perds</p>	<p>Une approche gagnant/perdant dans un conflit consiste à défendre ses propres besoins avant ceux des autres.</p> <p>Les personnes qui utilisent ce style peuvent sembler agressives et chercher à contrôler les autres. Elles cherchent souvent à dominer la discussion et montrent peu de considération pour les sentiments de la partie adverse ou la façon dont elle va supporter la décision.</p>	<p>Ce type de comportement peut nuire aux relations, susciter le ressentiment et entraîner l'escalade du conflit. Éventuellement, en cas d'urgence, quand des décisions rapides doivent être prises, cette stratégie peut être très utile.</p>

	Présentation générale	Description	Impact/résultat
Céder	<p><b>Valeur du problème/objectif personnel:</b> Faible</p> <p><b>Valeur de la relation:</b> Élevée</p> <p><b>Objectif:</b> Je perds, tu gagnes</p>	<p>Le contraire de la compétition. Les personnes qui utilisent ce style de résolution des conflits accordent la priorité aux relations, mais trop souvent au détriment de leurs propres préoccupations, juste pour satisfaire les besoins des autres. Elles apparaissent comme peu assurées et très coopératives.</p>	<p>Cette approche peut être efficace pour les problèmes de faible importance, créer de la bonne volonté et préserver les relations futures.</p>
Éviter	<p><b>Valeur du problème/objectif personnel:</b> Faible</p> <p><b>Valeur de la relation:</b> Faible</p> <p><b>Objectif:</b> Je perds, tu perds</p>	<p>Ce style de résolution de conflit consiste à éviter de communiquer ou de faire face au problème, en espérant qu'il s'en ira.</p> <p>Les personnes qui utilisent un style d'évitement ont tendance à se retirer des situations tendues ou difficiles. Elles sont à la fois non coopératives et non fiables.</p>	<p>Ce comportement, qui consiste à se retirer de toute discussion et à accepter le désaccord, empêche la résolution du problème. Cependant, cela peut être utile dans les situations où vous avez besoin de temps pour préparer une réponse, quand une relation peut être affaiblie par la confrontation, ou quand il y a peu de chances de satisfaire vos besoins.</p>
Chercher un compromis	<p><b>Valeur du problème/objectif personnel:</b> Modérée</p> <p><b>Valeur de la relation:</b> Modérée</p> <p><b>Objectif:</b> Je gagne en partie, tu gagnes en partie</p>	<p>Ce type de style de résolution de conflit se concentre sur la recherche d'un terrain d'entente, créant une situation gagnant-gagnant partielle pour les parties concernées – chaque partie est prête à faire un compromis sur certains de leurs besoins pour obtenir des concessions de la part des autres.</p>	<p>Ce style peut être approprié dans les situations où vous cherchez une solution provisoire.</p> <p>Cela permet de maintenir le dialogue ouvert; cependant, tout accord conclu dans ce cadre peut être superficiel et fragile.</p>
Collaborer	<p><b>Valeur du problème/objectif personnel:</b> Élevée</p> <p><b>Valeur de la relation:</b> Élevée</p> <p><b>Objectif:</b> Je gagne, tu gagnes</p>	<p>Aussi connue sous le nom de « solution gagnant-gagnant », la collaboration vise à trouver une solution qui satisfait tout le monde. Cela implique que les parties prenantes travaillent ensemble pour discuter ouvertement de leurs préoccupations, comprendre leurs besoins et leurs intérêts respectifs et examiner des solutions créatives qui répondront à toutes ces préoccupations.</p>	<p>Bien que cette solution soit idéale, elle n'est pas toujours facile. Elle prend du temps et nécessite la confiance et l'ouverture d'esprit des gens.</p> <p>Cette approche crée les solutions les plus durables.</p>

Source: Fisher *et al.* 1991.

Ces styles de conflit sont basés sur l'outil TKI (*Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*). La figure ci-dessous permet de déterminer à quelle catégorie appartiennent les réponses en fonction des niveaux de coopération et de détermination (CCP 2017). Comme le suggèrent les descriptions ci-dessus, il est important de noter que certains styles sont plus adaptés que d'autres à une situation donnée. Par exemple, un style donné peut être plus efficace en tant qu'outil de résolution de conflit lorsqu'il s'agit d'un conflit personnel avec un parent proche, tandis qu'un autre style peut être plus efficace dans un cadre professionnel lors d'un désaccord avec un collègue. La compréhension des approches et de leurs implications peut aider à mieux comprendre le style

adapté à la gestion d'une situation donnée. Ce module se concentre sur les approches qui relèvent du style de conflit *collaboratif* parce que c'est le style le plus propice à des solutions durables et à long terme qui font partie de la consolidation environnementale de la paix.



### 5.2.2 Comprendre les principes sous-jacents à la RCC

Lorsque vous programmez un dialogue de recherche de consensus en tant que facilitateur, il est important de reconnaître et de suivre certaines lignes directrices qui garantissent le respect des parties prenantes impliquées et qui protègent la légitimité du processus et la sécurité des personnes impliquées. Les trois principes suivants servent de principes éthiques fondamentaux pour un processus de recherche de consensus.

- 1. Impartialité:** Les facilitateurs se doivent d'être impartiaux par rapport aux positions de toutes les personnes impliquées. Cela signifie qu'ils doivent faire abstraction de tout favoritisme, biais ou préjugé. Les facilitateurs ne forment pas de jugement sur ce qui est discuté et ne décident pas de qui a raison ou tort. Le facilitateur ne donne pas d'avis et n'a pas le pouvoir de prendre des décisions, mais il aide plutôt les parties à parvenir à un accord. Il y a des limites à cette impartialité au sens où vous ne faciliterez pas des accords qui pourraient causer du tort aux autres ou à l'environnement.
- 2. Autodétermination:** La décision de participer à un processus de recherche de consensus doit être prise librement par chaque participant, sans pression ni contrainte de la part d'un quelconque autre intervenant ou du facilitateur. L'autodétermination consiste aussi à parvenir à une décision volontaire et non contrainte sur les sujets que les parties veulent aborder et sur la voie à suivre. Le processus est conçu pour donner aux



parties la possibilité de participer ou de se retirer librement du processus, et il est basé sur l'hypothèse qu'une personne est capable de trouver sa propre solution pour son institution, sa communauté ou pour elle-même.

- 3. Confidentialité:** Le facilitateur doit maintenir le niveau de confidentialité déterminé par les participants. Pour que les gens se sentent à l'aise pour échanger, ils doivent être assurés que les informations mentionnées dans le dialogue ne seront pas divulguées en dehors de ce cadre sans leur permission. Il existe des exceptions à cette règle de confidentialité: si vous êtes mis au courant de menaces ou d'actions qui causeront ou causent du tort à autrui, vous êtes moralement tenu de divulguer ces informations à la personne ou à l'institution appropriée. Gardez à l'esprit que les participants eux-mêmes ne sont pas liés par la confidentialité et peuvent divulguer le contenu d'un dialogue; il peut être judicieux d'en discuter au début du processus.

### 5.2.3 Déterminer votre rôle dans le processus

Il y a différents rôles typiquement joués par des personnes ou des institutions pendant un processus de recherche de consensus. Tous ces rôles peuvent être joués par des professionnels de la conservation et, dans certains cas, vous jouerez plusieurs rôles à différentes étapes du processus. Cependant, si vous êtes un facilitateur, il est important de ne pas jouer simultanément les rôles mentionnés ci-dessous afin de garantir votre impartialité. En d'autres termes, essayez de ne pas porter trop de casquettes différentes en même temps ! La principale exception est que lorsque vous jouez le rôle de facilitateur, vous jouez également celui d'organisateur.

**Organisateur** – Les parties prenantes doivent être réunies à l'invitation d'un organisateur, qui peut être une personne ou un organisme officiel. L'organisateur initie et supervise le processus de recherche de consensus. Il peut aider à réaliser une analyse des conflits, identifier les principales parties prenantes, choisir un lieu approprié et fournir des ressources et un soutien logistique. Surtout, l'organisateur doit avoir:

- La volonté de réunir les parties prenantes pour progresser sur ces questions;
- Des ressources adéquates (financières, techniques et logistiques) pour investir dans le rapprochement des parties prenantes; et
- Suffisamment de légitimité et de crédibilité aux yeux des autres parties prenantes pour qu'elles soient prêtes à envisager de travailler ensemble.



*Le facilitateur a un rôle essentiel à jouer dans les dialogues, comme dans cette réunion de partenaires d'ONG en Indonésie. © CI / photo par Tory Read*

**Expert technique** – Les processus de recherche de consensus s'appuient souvent sur des experts externes pour fournir des informations techniques aux parties prenantes et aborder les faits techniques contestés. Pour que cela soit efficace, l'expert technique doit être perçu comme compétent et également rendre compte à toutes les parties de la même manière. L'objectif lorsqu'on fait appel à un expert externe est d'améliorer la compréhension du groupe et d'éliminer les principaux obstacles à la conclusion d'un accord. Dans certains cas, les parties elles-mêmes serviront d'experts ou géreront leurs propres conseillers techniques. C'est ce qu'on appelle **l'établissement conjoint des faits** et ce sujet sera abordé plus loin dans le module.

**Partie prenante** – Dans certains cas, vous pouvez être partie prenante dans le conflit et, en tant que telle, vous devrez défendre les intérêts et les priorités essentiels à la conservation et à la mission de votre organisation. Soyez conscient de votre



style de résolution de conflit et entraînez-vous à appliquer de bonnes compétences de communication, comme l'écoute active et la synthèse. Si vous défendez une option particulière, vous n'êtes probablement pas la personne idéale pour jouer le rôle de facilitateur.

**Facilitateur** – Le facilitateur dirige un processus de recherche de consensus pour s'assurer que le point de vue de chacun est entendu et pris en compte par les autres. Il s'agit généralement d'une personne impartiale ou d'une personne bien informée qui n'a aucun parti pris personnel concernant les résultats de la situation de conflit. Pour réussir, le facilitateur doit être en mesure de se conformer aux principes éthiques énumérés ci-dessus et au processus de recherche collaborative de consensus analysé en détail dans les sections qui suivent. En tant que défenseurs de l'environnement, nous avons souvent des intérêts dans les résultats des conflits dans les communautés. Lorsque vous n'êtes pas la bonne personne ou la bonne organisation pour assurer la facilitation, en raison de vos propres biais et objectifs en matière de résultats, ou de ceux de votre organisation, il est important de le reconnaître. Une autre question à examiner avant de participer à la facilitation de ce type de dialogue est le risque mise à l'épreuve de nos propres valeurs ou de nos propres limites. Il peut y avoir des parties à un conflit ou des solutions proposées collectivement avec lesquelles vous n'êtes pas d'accord, ce qui vous amène à favoriser un camp par rapport à l'autre. Dans les situations où vous décidez que vous n'êtes pas en mesure de remplir pleinement votre rôle de facilitateur impartial, compte tenu d'intérêts et de préférences personnelles ou professionnelles, vous pouvez apporter votre aide en trouvant une autre personne pour faciliter le processus.

### 5.2.4 Décider de quand participer

Les opportunités et les points d'entrée pour engager un processus de recherche de consensus sont variables. Vous pouvez être contacté par un ou plusieurs groupes de parties prenantes cherchant de l'aide, sur recommandation d'un individu ou une organisation extérieure au processus, ou décider d'engager l'intervention directement. Indépendamment de la façon dont cela se produit, vous devrez décider si et quand vous souhaitez participer à un processus de recherche collaborative de consensus. L'établissement d'un consensus nécessite, de la part des groupes ou des individus en conflit, une volonté de se rencontrer et de travailler à la recherche d'un terrain d'entente acceptable. Dans certains cas, ce type d'intervention n'est pas une approche adaptée, par exemple quand :

- Il existe une menace concrète contre une partie au dialogue, ou des actes de violence concrets entre les parties;
- L'identité de la victime et celle de l'auteur des violences sont clairement établies (cela exige une justice réparatrice);
- Une ou plusieurs parties clés ne veulent pas participer; ou
- Votre participation peut aggraver les tensions ou bien les situations conflictuelles vous empêchent de mener à bien votre travail.

**Tableau 8: Facteurs clés, questions et considérations à examiner avant de décider de démarrer un processus de RCC**

Facteurs clés	Questions	Considérations
Préparation opérationnelle	<p><b>Votre organisation a-t-elle la capacité et les ressources nécessaires pour participer?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensez à l'équipe dont vous aurez besoin pour réussir. Vous allez notamment avoir besoin de quelqu'un qui peut prendre des notes et rédiger des rapports, de personnes chargées de mettre en œuvre un rapport et de suivre son impact sur les communautés, de quelqu'un qui peut interagir avec des organismes de haut niveau, et d'experts techniques.</li> <li>• Déterminez si votre équipe possède les compétences et la légitimité requises pour maîtriser les complexités culturelles et la dynamique de conflit. Lorsqu'il y a un manque de connaissances, vous devrez peut-être faire appel à d'autres personnes pour vous soutenir ou vous accompagner dans le processus.</li> <li>• Vous devez avoir les bonnes ressources à votre disposition pour soutenir et mettre en œuvre un accord. Ce travail inclut l'identification des financements nécessaires pour couvrir le processus à long terme requis pour la consolidation de la paix.</li> </ul>

Facteurs clés	Questions	Considérations
Préparation politique	<b>Disposez-vous d'un soutien organisationnel et politique pour votre travail?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La recherche de consensus peut être un processus long et difficile, il est donc important que vous disposiez d'un appui institutionnel et que vous ayez examiné dans quelle mesure l'ensemble des problèmes à traiter correspond à la mission, à l'identité et aux intérêts de votre organisation.</li> <li>Vous devrez aussi évaluer si le climat politique est propice et si le soutien public est suffisant pour permettre la réussite du projet.</li> </ul>
Préparation relationnelle	<b>Travaillez-vous en coordination avec d'autres parties prenantes?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluez votre capacité à assurer une coordination efficace avec d'autres parties prenantes au processus, comme d'autres ONG travaillant sur cette question, les autorités locales, etc.</li> <li>Déterminez si vous êtes en mesure de partager les informations, de développer une relation de confiance, et d'encourager la collaboration.</li> </ul>
Préparation relationnelle	<b>Vos objectifs sont-ils en phase avec les besoins locaux?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vous devriez avoir une idée claire de ce que le processus vise à réaliser et de si cela correspond aux priorités et aux attentes des parties prenantes.</li> <li>Examinez s'il existe déjà des structures locales ou traditionnelles de règlement des litiges qui sont efficaces et comment elles pourraient être intégrées dans le processus. Il est important de respecter les coutumes et les structures sociales locales et de maintenir le niveau de sensibilisation et le respect en travaillant avec des personnes de divers horizons pour permettre une plus grande adhésion et des accords plus durables.</li> </ul>

Source: Crocker et al. 2003.

Même lorsqu'on a déterminé qu'une recherche collaborative de consensus est la meilleure ligne de conduite, le calendrier est essentiel. Le contexte et les conditions doivent être appropriés pour vous, les parties prenantes impliquées et l'ensemble des problèmes à résoudre. Le tableau ci-dessous présente les facteurs clés, les considérations et les questions connexes à examiner avant de décider de démarrer un processus de RCC.

### 5.2.5 Réaliser une analyse des conflits

Une bonne analyse des conflits est à la base de tout processus de résolution de conflit. Elle fournit au facilitateur une compréhension plus approfondie du conflit, notamment des parties impliquées et des problèmes concernés. Ces résultats servent de base à la conception du processus de recherche de consensus et vous aident à identifier et hiérarchiser l'éventail des problèmes à traiter et les parties prenantes à inclure. Chacun des outils suivants, présentés dans les modules précédents, apporte quelque chose d'unique à votre analyse et vous préparera mieux à relever les défis qui se présentent pendant le dialogue.

- Utilisez la courbe de conflit pour cartographier la trajectoire du conflit. Cet outil permet de clarifier à quel stade se situe un conflit de niveau supérieur, ce qui est important pour déterminer si la recherche de consensus est une intervention adaptée. Le processus de RCC peut être utilisé pour empêcher une aggravation des tensions ou pour résoudre les conflits une fois qu'ils ont éclaté. Au plus fort d'un conflit violent, il est préférable de permettre aux forces de sécurité militaires, policières ou autres d'intervenir jusqu'à ce que le contexte soit à nouveau suffisamment sûr pour intervenir à nouveau.
- Utilisez l'analyse des causes profondes pour identifier les conditions sous-jacentes qui doivent être modifiées. En préparation d'un dialogue, vous devez rechercher les causes et les conséquences d'un conflit afin de mieux comprendre le conflit et les principaux obstacles à traiter pour parvenir à la paix.
- Utilisez l'analyse des parties prenantes pour identifier qui doit être invité et pour comprendre la dynamique relationnelle entre les parties. Cet outil aide à déterminer quels individus et groupes

doivent être associés au processus et clarifie leur pouvoir relatif et leurs relations les uns avec les autres. Les entretiens préalables au dialogue peuvent aider à identifier les intérêts et les besoins des participants et les solutions potentielles qu'ils ont en tête. Cela peut aussi vous aider à décider comment organiser vos dialogues (qui faire participer, quand et comment).

- Utilisez l'Examen de l'architecture de consolidation de la paix pour identifier les connecteurs et les diviseurs. Vous devez être conscient des éléments positifs et négatifs qui peuvent empêcher ou soutenir la coopération. Cela peut englober l'histoire et les relations des parties au différend, le système et les institutions, les ressources, les attitudes et les comportements, les informations et expériences partagées, les niveaux de pouvoir et d'influence, les symboles et les événements importants, etc. Ces informations vous aideront à intégrer votre processus de dialogue dans le contexte institutionnel ou local plus large. La compréhension des capacités de résilience et des processus traditionnels de résolution des conflits peut également contribuer à affiner la conception de votre espace de dialogue.
- Utiliser l'analyse des questions de genre pour comprendre les dimensions sexospécifiques du conflit. Les relations de genre et de pouvoir influencent les dynamiques de paix et de conflit et

doivent être prises en compte dans votre analyse. La collecte d'informations sur les intérêts et les besoins différenciés selon le genre donnera un aperçu de la manière dont les hommes et les femmes interagissent et communiquent et contribuera à encourager l'inclusion pour tenir compte de la diversité des opinions dans votre processus de RCC.



*Un portrait d'une guide de tourisme qui travaille à côté du fleuve Mékong au Vietnam. Les considérations relatives au sexe, particulièrement dans les situations de conflits, sont importantes dans l'implication et analyses des parties prenantes. © Carawah*

## 5.3 Préparation à un dialogue de RCC

Cette section décrit les étapes à intégrer dans votre préparation au dialogue, qui consiste à préparer les parties et l'espace pour votre dialogue. Le temps que vous passez à préparer un dialogue inclusif et participatif vous permet de bâtir une relation de confiance avec les groupes de parties prenantes, d'aider les parties à se sentir à l'aise dans le processus et de bien comprendre les différentes questions dont les parties souhaitent discuter.

### 5.3.1 Identifier qui vous devez inviter

Une attention particulière est nécessaire pour identifier les parties prenantes à s'associer au processus de recherche de consensus. Un groupe plus restreint vous permet d'aller plus vite mais peut laisser de côté les parties prenantes qui sont essentielles à la réussite finale d'un accord. D'un autre côté, il peut être ingérable de faire participer trop de parties prenantes. Votre analyse des conflits vous aidera à découvrir les principaux représentants qui doivent être présents, et à vous assurer que ces dirigeants ont une influence réelle sur le groupe qu'ils représentent. Vous devez également avoir recours aux connaissances du personnel local et des personnes bien informées et de confiance au sein de la communauté et solliciter leurs conseils pendant les entretiens (voir ci-dessous). Vous pouvez le faire en demandant : « À votre avis, qui doit participer pour résoudre ce problème ? » Une bonne règle consiste à inviter ceux qui sont touchés par le conflit, ceux qui ont contribué aux nuisances, et les décideurs des deux côtés du conflit qui sont concernés par le problème.

## Guide d'entretien

### 1. Poser les bonnes questions • (Modèle de guide d'entretien)

*Questions pour comprendre le contexte des problèmes actuels.*

- Pouvez-vous me dire ce qui s'est passé de votre point de vue?
- Quelle est l'intensité actuelle du conflit?
- Quels facteurs culturels, religieux, de genre, linguistiques ou autres doivent être pris en compte?

*Questions pour identifier les problèmes réels à résoudre.*

- Quels sont les problèmes que vous voulez résoudre?

*Questions pour comprendre les motivations et les besoins des parties.*

- Quel est votre ressenti actuel concernant les problèmes, si l'on compare à quand le conflit était en cours?
- Quels sont vos buts et objectifs? Selon vous, quels sont les objectifs et les besoins de l'autre partie?
- Qu'est-ce qui pourrait résoudre ce conflit?
- Qu'est-ce qui est vraiment important pour vous? Selon vous, qu'est-ce qui est important pour l'autre partie?
- Quel est l'enjeu pour vous dans cette situation?

*Questions pour déterminer les points d'accord possibles entre les parties et leurs alternatives.*

- Sur quels points pensez-vous qu'il y a un certain accord entre les parties?
- Qu'est-ce qui unit les parties?
- Une collaboration avec l'autre partie vous imposerait-elle des coûts non financiers?
- Si vous ne trouvez pas de solution satisfaisante pendant ce dialogue, quelle autre alternative pourrait être tentée pour mettre fin au problème?
- Quel sera l'impact sur votre famille, votre communauté, votre institution, etc. si la situation persiste?

### 2. Évaluer les BATNA

La meilleure alternative à un accord négocié (BATNA) est la ligne de conduite alternative la plus avantageuse



*Les négociations de l'ONU, comme celle-ci à Bonn en Allemagne, sont des exemples de premiers choix sur le processus de recherche de consensus.*

© CI / photo par Rowan Braybrook

qu'une partie prenante peut adopter s'il n'est pas possible de parvenir à un accord au cours d'un processus RRC. Chaque individu ou groupe a sa propre BATNA qui servira à établir sa référence pour les négociations. Les participants ne se contenteront pas d'un résultat moins favorable que leur BATNA personnelle, et ne rejeteront pas les résultats proposés qui constituent de meilleures options pour eux que leur propre BATNA. Par conséquent, si l'on veut parvenir à un consensus, un accord collectif doit être meilleur que le BATNA de chacune des parties.

Pour aider les parties à évaluer leur BATNA pendant l'entretien:

- Commencez par demander aux participants d'énumérer toutes les actions alternatives possibles qui pourraient être menées *en l'absence d'accord*.
- Ensuite, demandez-leur de réfléchir aux avantages et inconvénients de chacune.
- Demandez aux parties prenantes d'examiner ces options et de se demander laquelle de ces options constitue la meilleure alternative. Celle qui semble la plus satisfaisante est leur BATNA. Habituellement, ces informations ne sont pas partagées avec quiconque à l'extérieur de leur groupe (à moins qu'il s'agisse d'une position forte que le groupe veut utiliser comme levier de négociation).
- Lorsqu'elles participent à un dialogue et des négociations, si une alternative proposée est meilleure que leur BATNA, les parties prenantes seront motivées à accepter la solution. Si l'alternative est pire, alors les parties concernées peuvent quitter les négociations.

Cette prise de conscience aide les parties prenantes à comprendre les conséquences dans le cas où aucune alternative ne serait trouvée, tout en veillant à ce qu'aucun groupe ne quitte les négociations avec un statu quo pire que ce qu'il peut accepter.

### 3. Aborder les différences à l'intérieur des groupes

- Vous aurez probablement besoin d'organiser des réunions pour rechercher un consensus au sein du groupe d'une partie prenante avant de réunir tout le monde pour un dialogue intergroupes. Par exemple, vous pouvez découvrir au cours des entretiens avec les participants qu'il existe un conflit non résolu entre les chefs tribaux, des points de vue contradictoires entre les acteurs de la société civile ou que les femmes ne partagent pas toutes le même point de vue sur le problème.
- Utilisez ce temps pour encourager le groupe à aborder les divergences, à résoudre les conflits internes et à renforcer la compréhension et la cohésion au sein des groupes de parties prenantes.
- Ces réunions de groupe offrent également une tribune permettant aux valeurs et points de vue de chacun d'être entendus par le représentant du groupe, ce qui permet de renforcer le niveau de responsabilisation. Assurez-vous qu'au fur et à mesure de l'avancement du dialogue multilatéral, les consultations au sein du groupe se poursuivent et que leur représentant continue de les tenir au courant du processus.

### 4. Susciter l'adhésion

Une bonne préparation à un dialogue implique toujours de demander aux parties prenantes de consentir à ce que vous facilitez la discussion.

- Au cours du processus d'entretien, vous confirmerez leur participation. Cela devrait constituer le point culminant des relations que vous avez nouées avec les gens et de la confiance que vous avez acquise en faisant preuve de transparence et de cohérence, depuis votre analyse des conflits et éventuellement au travers d'autres projets qui ont fait votre réputation dans la région.
- En aidant les parties à comprendre votre rôle dans le dialogue, les processus que vous utiliserez pendant le dialogue et les personnes qui y participeront, l'adhésion des parties prenantes devient plus facile à obtenir.
- Vous recevez pour mandat de faciliter un dialogue collaboratif de recherche de consensus lorsque chaque partie au dialogue vous donne l'autorisation de le faire. Si vous ne recevez pas ce mandat d'une partie prenante clé, vous pouvez chercher à savoir qui, selon eux, serait plus approprié pour ce rôle de facilitateur. S'il y a un accord entre les autres parties, alors apportez votre soutien au processus d'identification d'un facilitateur ou d'une organisation alternative qui sera chargée de remplir le rôle sur la base des exigences des parties prenantes.
- Vous devez recevoir l'approbation des parties prenantes pour continuer, mais vous devez déterminer si cette opposition est en fait utilisée comme tactique pour manipuler le processus et arrêter son avancement. Il peut être préjudiciable pour la dynamique de groupe de tenter de faciliter un processus de résolution de problème lorsque certaines personnes ne vous perçoivent pas comme un facilitateur légitime. En outre, il sera assez difficile de surmonter ce problème lorsque vous aiderez les parties à parvenir à un consensus collectif.



### 5.3.2 Interroger les participants

Vous interrogerez les participants avant le dialogue. Avant toute discussion formelle, un facilitateur doit comprendre le conflit du point de vue de chaque participant. En comprenant les différentes situations conflictuelles, les perceptions, les valeurs, les intérêts, les positions, les options et les points d'accord possibles, vous êtes en meilleure situation pour anticiper la dynamique des conflits dans l'espace de dialogue et de gérer les tensions. En plus des faits, les informations les plus importantes à recueillir pour aider à la résolution d'un conflit sont les perceptions de chaque partie prenante sur le conflit, les autres parties prenantes ou acteurs, et les problèmes à résoudre. Les actions des gens sont motivées par des besoins non satisfaits qui peuvent ou non être réels et sont souvent guidés par des perceptions. Le guide ci-dessous offre plus de détails sur les éléments à prendre en compte lors des entretiens.

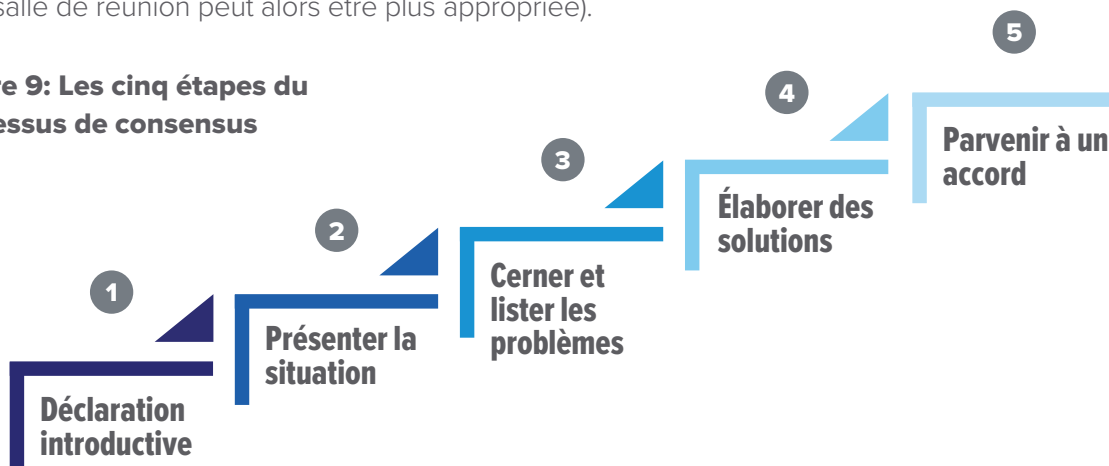
### 5.3.3 Reconnaître et traiter les disparités de pouvoir entre les parties

Lorsque vous traitez avec divers groupes de parties prenantes, il se peut que certains participants aient besoin de renforcer certaines capacités avant le début du dialogue. Vous devez identifier et prendre en considération les éventuelles lacunes en matière de connaissances et fournir un soutien préalable pour permettre une discussion plus équitable. Les lacunes potentielles peuvent porter sur les compétences en communication, les compétences de négociation, les compétences culturelles et la formation technique sur certains sujets. Vous devrez peut-être embaucher un consultant ou le partenaire d'une organisation locale pour fournir ces services. Assurez-vous qu'ils sont mis à la disposition de toutes les personnes participant au dialogue et communiquez de manière transparente à toutes les parties concernées sur l'aide supplémentaire qui est offerte. Si certaines parties prenantes semblent recevoir plus de soutien que d'autres, l'ensemble du processus de dialogue peut être compromis (PNUE 2015).

### 5.3.4 Organiser l'espace de dialogue

Il est de la responsabilité du facilitateur de concevoir l'espace de dialogue, de déterminer les thèmes, les objectifs et l'ordre du jour de la réunion (note: décrire les étapes, pas déterminer le contenu de la discussion) et la logistique. Tout cela sera déterminé à partir des multiples interactions que vous aurez eues avec les parties prenantes et qui ont abouti au dialogue. Cependant, l'important ici est de faire preuve de transparence par rapport au processus avant le début du dialogue et de répondre à toutes les questions que peuvent avoir les parties prenantes. La disposition physique de la pièce est également importante. Mettez en place un cercle de chaises, en éliminant toutes les tables ou les barrières physiques entre les personnes et permettez aux parties de s'asseoir là où elles se sentent à l'aise. Assurez-vous que chacun se sent à l'aise et traité avec le même niveau de dignité et de respect. Disposez la salle en vous adaptant au contexte, de façon à intégrer les pratiques locales en matière de disposition des places assises. Lorsque vous facilitez une consultation de haut niveau, adaptez-vous à leurs attentes en matière de places assises (une salle de réunion peut alors être plus appropriée).

**Figure 9: Les cinq étapes du processus de consensus**



## 5.4 Comprendre le processus de recherche de consensus en 5 étapes

Cette section couvre les étapes visant à aider les parties prenantes à parvenir à un consensus une fois que tout le monde est réuni dans la salle. Bien que le processus soit idéalement caractérisé par cinq étapes principales, il est important de rester attentif aux circonstances et à la dynamique spécifiques du groupe. Rappelez-vous que vous contrôlez le processus mais pas le contenu de la conversation.

### 1. Déclaration introductive

Au début du dialogue, le facilitateur fait une déclaration introductive pour démarrer le processus de recherche du consensus et donner le ton. Présentez-vous et laissez chacun se présenter également. Expliquez comment le processus va fonctionner et les principes qui le sous-tendent. Utilisez ce temps pour réitérer les objectifs de la réunion, passer en revue la logistique (par ex. calendrier, téléphones mobiles en mode vibreur, pauses, etc.) et, le cas échéant, demander aux participants d'établir des règles de base pour permettre une communication productive. Une règle de base qu'il est important d'inclure est d'utiliser des énoncés à la première personne (« je ») pour aider les parties à assumer la responsabilité de ce qu'elles disent. Expliquez aux participants que cela implique de parler pour vous-même des choses que vous avez vécues et que vous souhaitez. Une autre règle de base qui est souvent utile à ajouter est « ne jugez pas les perceptions des autres ».

### 2. Présenter la situation

Après la déclaration introductive, le dialogue sur les problèmes à traiter commence. Au cours de cette étape du processus, vous demanderez aux participants de commencer à discuter des problèmes qui les ont réunis. N'importe quelle personne peut commencer. Votre objectif est d'aider les participants à découvrir l'histoire des « autres » derrière le conflit et de développer une compréhension partagée entre les participants. Vous allez atteindre cet objectif en décortiquant les récits et en réfléchissant à ce qui est dit. Votre objectif en tant que facilitateur est de clarifier ce qui est important pour les différentes parties prenantes et d'identifier les sujets que les participants veulent résoudre. Vous le ferez en utilisant les techniques de communication énumérées dans la deuxième partie de ce module.

Vous allez demander à chaque partie prenante d'expliquer son point de vue, puis vous reformulerez ses propos et vous poserez des questions pour découvrir ses intérêts et ses besoins. Donner à chacun la même opportunité de s'exprimer et laisser aux parties prenantes le temps d'expliquer pleinement leur position, même si elles manifestent beaucoup d'émotion. Rappelez-vous que c'est peut-être la première fois que toutes les parties entendent le point de vue des autres sur ces questions.

Écoutez attentivement ce que les gens disent et utilisez les compétences d'écoute et de réflexion stratégiques pour faire apparaître les **sentiments**, les **valeurs** et les **problèmes** qui sont mentionnés par les différentes parties prenantes (et qui seront définis dans une section ultérieure). Ils peuvent être différents de ce qui a été découvert dans votre préparation préalable au dialogue. N'interrompez pas et encouragez les participants à se poser des questions mutuellement. Une fois que tous les participants ont eu l'occasion de raconter leur histoire et qu'il n'y a rien d'autre à ajouter, vous êtes prêt à passer à la création de la liste des problèmes.

### 3. Cerner et lister les problèmes

Dans cette étape, vous allez créer une liste publique des problèmes que les parties ont mentionnés et qu'elles aimeraient résoudre. En utilisant les besoins identifiés à l'**Étape 2**, vous allez recadrer les problèmes et écrire la liste des problèmes sur un tableau de présentation ou une grande feuille de papier que tout le monde peut voir (voir la **section 5.6**). Continuez à faire la liste des problèmes à résoudre jusqu'à ce que les participants aient le sentiment que la liste est complète. Laissez les participants décider de l'ordre dans lequel ces problèmes seront abordés.

## 4. Élaborer des solutions

Une fois que tout le monde est d'accord sur le fait que la liste est complète et que si chacun des problèmes répertoriés était résolu, le conflit entre eux serait également résolu, vous êtes prêt à passer à l'**Étape 4**: la phase de résolution des problèmes. En tant que facilitateur, vous allez aider les parties prenantes à réfléchir à des solutions possibles pour chaque problème de la liste, en examinant un problème à la fois. Demandez aux participants de choisir un problème pour commencer. Certaines stratégies consistent à partir du sujet le plus important pour aller jusqu'au moins important, ou de commencer par les « questions faciles » et de passer ensuite aux questions plus complexes. En commençant par les problèmes les plus simples, on peut créer une atmosphère de coopération et enclencher une dynamique propice au traitement par le groupe de certains problèmes plus difficiles. D'un autre côté, si on laisse le pire pour la fin, cela risque de briser la bonne volonté que l'on a créée jusque-là. Une fois que vous avez choisi par où commencer, expliquez comment fonctionne le processus de brainstorming. Dites aux participants que vous allez leur demander de formuler autant de solutions potentielles que possible.

Vous allez noter toutes les idées qui vous sont proposées sans émettre de jugement et vous allez encourager tous les participants à formuler des idées. Plus les participants trouveront d'idées, plus grandes seront leurs chances de trouver des solutions communes. Encouragez les participants à réfléchir à haute voix et à être concrets (qui fera quoi), en transmettant chaque idée comme une possibilité d'action en utilisant des verbes et un nom. Par exemple, « les autorités municipales vont renforcer les mesures d'application concernant les zones d'interdiction de pêche ».

Après avoir rassemblé un grand nombre d'idées pour un sujet, lisez la liste et demandez aux parties de choisir les solutions avec lesquelles tout le monde pourrait être d'accord. Les parties prenantes commencent à examiner la liste. Entourez les solutions sur lesquelles tout le monde s'accorde. Notez les idées qui recueillent un accord partiel et essayez de peaufiner ces idées pour parvenir à un consensus complet. Vérifiez si les participants ont bien compris, en leur demandant de clarifier et d'expliquer leurs idées si nécessaire. Si les parties n'avancent plus, il existe un certain nombre de stratégies de facilitation que vous pouvez utiliser pour débloquer la situation. Par exemple:

- Demandez aux participants de se mettre d'accord sur des critères objectifs pour évaluer équitablement des idées comme: « Est-ce équitable pour tous les groupes de parties prenantes participants? » ou « Cela peut-il être mis en œuvre efficacement? ». Les critères objectifs aident à éliminer les émotions de la discussion et encouragent les parties prenantes à utiliser la raison et la logique.
- Dans les cas où des faits scientifiques sont contestés, vous pouvez demander aux parties s'il peut être utile de faire intervenir un expert technique ou de faire participer un ou plusieurs sous-groupes à un exercice d'établissement conjoint des faits (voir ci-dessous).
- Rappelez aux participants ce qui est important pour eux (c'est-à-dire leurs valeurs) et demandez-leur quelles idées ils ont pour répondre à ces besoins.
- Si les participants sont réticents à proposer des idées, fixez-vous un objectif à atteindre en tant que groupe (par exemple, remplir deux pages de tableau de présentation avec des idées) pour encourager une réflexion plus large.
- Demandez aux participants quels sont les pires résultats auxquels ils seraient confrontés en l'absence d'accord.
- N'ayez pas peur des moments de silence. Laissez les gens réfléchir et faire une pause ou planifiez une autre session, si nécessaire.



*Un agriculteur local signe un accord de crédit carbone avec le Plan Vivo dans la « Reserva Privada el Zorzal » en République Dominicaine.  
© Olivier Langrand*

## Liste de vérification finale de l'accord

Pour s'assurer que les parties seront en mesure de mettre en œuvre ce qu'elles ont convenu et pour assurer la durabilité de l'accord, vérifiez ce qui suit:

- **Examen objectif:** Les accords doivent toujours être basés sur l'évaluation réaliste par les parties prenantes de ce qu'elles sont désireuses et capables de faire. Il est de votre responsabilité de vérifier si le plan est réaliste et viable. Vous pouvez le faire en posant des questions sur des solutions suggérées, comme « qui, quoi, où, quand, pourquoi et comment? » et « quel impact cela aura-t-il sur... ». En général, les accords doivent éviter d'inclure des solutions impliquant des personnes ou des groupes qui ne sont pas présents.
- **Adaptabilité:** L'accord doit comprendre un processus permettant d'apporter des ajustements aux événements externes et aux nouveaux problèmes qui peuvent survenir au cours de sa mise en œuvre.
- **Boucles de communication:** Aidez le groupe à décider comment il communiquera sur les progrès réalisés. L'établissement de boucles de communication aidera les parties prenantes à se sentir à l'aise pour communiquer sur leurs progrès et permettra à leurs communautés respectives de rester informées.
- **Mécanismes de résolution des différends:** Demandez aux parties prenantes s'il doit y avoir un processus pour gérer les échecs, les différends et les conflits, et aidez les parties à définir ce à quoi ce processus devrait ressembler. Les différends doivent être traités rapidement par les parties afin de ne pas remettre en cause l'ensemble de l'accord dès la survenue du premier problème. Tout comme vous l'avez fait avec le reste de votre processus, aidez les parties à élaborer leur propre processus en fonction de leur contexte et de leurs besoins.
- **Diffusion de l'accord:** Maintenant qu'un accord a été trouvé entre les parties présentes au cours du dialogue, il doit être diffusé au-delà de ce groupe et dans les communautés qu'elles représentent. Chaque partie prenante impliquée dans la conclusion de cet accord doit se voir attribuer un rôle qui contribuera à la transposition de cet accord dans le contexte de la communauté. Des cérémonies de signature et l'« enfouissement symbolique de la hache de guerre » sont des exemples de normes culturelles importantes à suivre qui indiquent une rupture avec le passé et de nouvelles attentes pour l'avenir.

### Une remarque sur la mise en œuvre

La force et la durabilité d'un accord, lorsqu'il est mis en œuvre, constituent un indicateur important du succès de la recherche de consensus. Pour qu'un accord soit efficace, il doit bénéficier du plein appui et de l'engagement de toutes les parties prenantes impliquées dans le processus et de la totalité des groupes qu'elles représentent.

D'autres facteurs, comme l'amélioration des relations entre les parties, la satisfaction des parties à l'égard du processus et des résultats, ou la création d'une base d'information commune, doivent également être considérés comme des résultats importants du processus. Il est important de préciser au cours de l'étape 5 quel sera le rôle du facilitateur une fois qu'un accord aura été conclu. L'accompagnement des parties prenantes au cours du processus de mise en œuvre peut en effet dépasser le champ de vos compétences.

## 5. Parvenir à un accord

Une fois qu'un certain nombre de solutions ont été entourées et que les parties sont satisfaites du consensus obtenu, aidez les parties à élaborer un plan de mise en œuvre pour savoir qui fera quoi, quand et avec quelles ressources. Un certain nombre de solutions proposées peuvent déjà comprendre ces informations. Cela peut être fait ensemble ou en petits groupes s'il y a beaucoup de sujets. Un consensus a été atteint lorsque chacun a le sentiment que ses intérêts ont été pris en compte et que l'accord est acceptable pour lui. Il est courant de rédiger un accord écrit comme point de référence pour les parties prenantes concernées. Un accord n'est généralement pas confidentiel, sauf si les parties en décident ainsi.

## 5.5 S'entraîner à utiliser les techniques de communication<sup>9</sup>

Quand les gens se trouvent dans des positions adverses en raison d'un désaccord, la façon dont ils choisissent d'écouter les autres et de leur parler a une influence sur leur relation et leur capacité à travailler



ensemble et à résoudre les problèmes. Une communication efficace figure parmi les compétences les plus simples et les plus efficaces pour renouer les relations au cours de la consolidation de la paix. Une communication efficace désigne une communication qui favorise la compréhension des points de vue, des intérêts et des objectifs de chacun. Cette section présente des compétences de communication avancées qui sont utiles dans la vie de tous les jours, mais qui deviennent impératives lorsque vous travaillez avec des parties prenantes divergentes et que vous désamorcez des situations tendues. Ces compétences sont particulièrement pertinentes tout au long des 5 étapes du processus de RRC.

### Écoute active

L'écoute active est un moyen d'aider les gens à sentir que leurs préoccupations sont entendues et reconnues. Lorsque les gens se sentent entendus, ils sont moins susceptibles de se répéter ou de se mettre en colère et d'agir de manière défensive. Cela semble facile, mais écouter attentivement est une compétence : il est facile de se laisser distraire ou de se concentrer davantage sur la formulation d'une réponse que sur ce qui est dit. Nous communiquons de façon verbale – avec des mots – et non verbale, avec nos comportements. Une grande partie de l'écoute active se fait de façon non verbale, à travers nos expressions faciales, la posture de notre corps et le contact visuel. Un moyen facile de montrer que vous écoutez activement est de maintenir le contact visuel et de faire face à l'intervenant (notez que cela peut différer d'une culture à l'autre). N'interrompez jamais l'intervenant et accordez la même attention à quelqu'un d'autre qui l'interrompt. De plus, l'écoute active exige une recherche de la compréhension des sentiments, des valeurs et des problèmes de l'intervenant.

### Capacité de synthèse

Une fois que l'intervenant a terminé, vous pouvez répéter ou paraphraser ce qu'il ou elle a dit afin de montrer que vous l'avez compris. Faites preuve d'humilité et montrez que vous cherchez à comprendre en commençant vos affirmations par « Il semble que... » et « Si je vous ai bien compris... », qui créent une certaine distance et vous évitent de rentrer dans le conflit. Le fait de conclure vos affirmations avec « c'est bien ça? » permet de vérifier que le bon message a été reçu et donne à l'intervenant la possibilité de vous corriger si nécessaire. Cela aide les participants à se sentir entendus.

**Une position est le point de vue particulier d'une personne ou son attitude envers quelque chose.**

### Écoute stratégique<sup>10</sup> et prise de notes

Les **positions** sont généralement déterminées par les besoins, les origines, la culture, les intérêts et les valeurs, tels qu'ils sont perçus par les parties prenantes, et elles apparaissent souvent comme un « langage très connoté » destiné à produire une réponse émotionnelle dans l'esprit du public. Votre objectif en tant que facilitateur est de tenter de mieux comprendre chaque participant, en regardant au-delà des propos connotés, donc, en facilitant la compréhension mutuelle des participants.

<sup>10</sup> Cette section est une adaptation de la page web de [Community Mediation Maryland](#).



**Tableau 9: Types de prises de position**

<b>Sentiments</b>	<p><b>Décrits comme un état émotionnel ou des réactions qui motivent notre position.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les besoins non satisfaits peuvent déclencher des émotions fortes. Par exemple, lorsque les besoins d'appartenance d'une personne ne sont pas satisfaits, elle peut avoir peur, se sentir insultée, anxieuse, accablée, frustrée ou confuse.</li> <li>• Les facilitateurs doivent adapter leur vocabulaire à l'intensité de ce qui est exprimé. Par exemple, si une personne vient de perdre un enfant, ne reformulez pas en disant qu'elle se sent triste ou en colère. Au lieu de cela, utilisez un mot d'intensité plus élevée comme « anéanti » ou « furieux ».</li> <li>• Lorsque nous nous reformulons fidèlement les sentiments des gens, nous visons à <u>désamorcer</u> les émotions en faisant preuve d'empathie et de compréhension.</li> </ul>
<b>Valeurs (ou intérêts et besoins)</b>	<p><b>Principes ou normes de comportement d'une personne qui motivent une position. Les valeurs désignent ce qui est important dans la vie.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alors que les positions correspondent à ce que les gens disent qu'ils doivent avoir, les valeurs sont les raisons sous-jacentes pour lesquelles ils adoptent ces positions. C'est également le prisme à travers lequel ils choisissent des solutions.</li> <li>• Les valeurs reflètent ce qui compte le plus pour l'intervenant. Lorsque vous cherchez à identifier des valeurs, concentrez-vous sur ce qui est important pour l'intervenant et non sur ce qu'il n'aime pas chez les autres ou sur leur position. L'idée est de <u>changer</u> ces valeurs pour parvenir à une certaine harmonisation avec les valeurs partagées par les autres parties prenantes.</li> </ul>
<b>Problèmes</b>	<p><b>Sujets évoqués pour une demande de renseignement, pour examen ou pour trouver une solution. Ce sont en général des choses concrètes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Votre rôle en tant que facilitateur est d'identifier et de faire la liste des problèmes que vous entendez au cours des discussions, en aidant les participants à <u>clarifier</u> les sujets qui doivent être résolus.</li> <li>• Au cours de l'étape 3 du processus, vous utiliserez ces sujets pour élaborer une liste en faisant une séance de brainstorming. Utilisez des termes neutres lorsque vous nommez des sujets, afin de ne pas blâmer qui que ce soit et de ne pas prendre parti.</li> </ul>

Le facilitateur doit être capable non seulement d'avoir une écoute active et de résumer les énoncés faits par chacune des parties, mais aussi de décoder les prises de position en « lisant entre les lignes ». Vous devez utiliser une écoute stratégique en décomposant la prise de position pour trouver les sentiments, les valeurs et les problèmes sous-jacents à ces déclarations.

Prenez des notes tout en adoptant une écoute stratégique. Il n'est pas nécessaire d'écrire tout ce que dit l'intervenant, seulement les sentiments, les valeurs et les problèmes que vous entendez les gens exprimer. Cela exige de la pratique, mais le temps passé à préparer le dialogue vous aidera et beaucoup des informations que vous entendrez ne seront pas totalement nouvelles.

### Réflexions stratégiques<sup>11</sup>

Quand un participant a fini de parler, vous reformulez les sentiments, les valeurs et les problèmes que l'intervenant a exprimés tels que vous les avez entendus. Utilisez une formule de distanciation pour laisser la place à la clarification, en donnant le ton pour aller dans le sens d'une meilleure compréhension. Comme mentionné plus tôt, vous pouvez utiliser des formules de distanciation comme « Il semble que.. » et « Si je vous ai bien compris... », puis reformuler les sentiments, les valeurs et/ou les problèmes que vous avez entendus. Terminez avec une phase de vérification pour permettre une clarification, par exemple « C'est bien ça? » et « Est-ce que je vous ai bien compris? » Posez des questions ouvertes lorsque vous ne comprenez pas quelque chose ou pour obtenir plus d'informations (voir ci-dessous).

11 Cette section est une adaptation de la page web de [Community Mediation Maryland](http://Community Mediation Maryland).

## L'art du questionnement

Il est essentiel de savoir poser les bonnes questions pour aider les gens à mieux se comprendre. Les types de questions qui aident à donner de la profondeur à une conversation sont ceux qui visent à comprendre les intérêts et les besoins des gens, ainsi qu'à clarifier les ambiguïtés.

Comprendre ce qui motive une position peut aider à comprendre ce qui incite cette personne à agir, et déterminer ses besoins non satisfaits aide à comprendre les objectifs de cette personne à mesure qu'elle cherche à résoudre le conflit (c'est-à-dire à répondre à ses besoins). Les questions doivent être ouvertes, de manière à obtenir des informations supplémentaires.

### Assembler les pièces du puzzle

En résumé, lorsque vous écoutez quelqu'un parler de quelque chose d'important, n'oubliez pas de :

- Prendre des notes pendant que vous écoutez
- Laisser les gens finir avant de répondre
- Utiliser une formule de distanciation  
« Il semble que... »
- Reformulez ce que vous entendez en utilisant des sentiments, des valeurs et des problèmes
- Concluez avec une question de vérification:  
« C'est bien ça? »
- Posez des questions ouvertes pour aller plus loin

#### Formule de distanciation

Il semble que...  
Alors, est-ce que...  
J'ai l'impression que ce que vous voulez dire, c'est...

#### Réflexion

Sentiments  
Valeurs  
Problèmes

#### Formule de vérification

... c'est bien ça?  
... ai-je bien compris?

#### Question ouverte

Pouvez-vous m'en dire plus sur...?  
Pouvez-vous me donner des précisions?  
En quoi cela vous a-t-il affecté?  
Veuillez expliquer...  
Quelles sont vos préoccupations à propos de ...?  
Pouvez-vous parler de ...?  
Aidez-moi à comprendre...?  
Qu'est-ce qui est important à ce sujet?

## 5.6 Répondre à d'autres considérations<sup>12</sup>

### Gérer la dynamique de pouvoir

Les asymétries de pouvoir sont courantes et constituent une caractéristique particulièrement difficile dans les conflits portant sur les ressources naturelles. Les individus, les groupes et les organisations ont différents types et différents degrés de pouvoir qui affectent leur capacité à influencer les autres et à promouvoir leurs propres intérêts. Les grandes différences de pouvoir entre les parties prenantes peuvent dissuader la collaboration et intimider de nombreuses personnes. Votre travail n'est pas d'équilibrer la dynamique du pouvoir. Cela dépasse les limites de ce qui peut être réalisé dans le cadre d'un dialogue. Au contraire, votre rôle en tant que facilitateur consiste à vous assurer que toutes les parties prenantes ont un accès équitable au processus de RRC et peuvent participer de manière équitable et efficace. Pour s'assurer que tous les points de vue sont entendus, les stratégies suivantes peuvent vous aider à garantir un processus juste et équilibré.

12

Cette section est une adaptation de la page web de [Community Mediation Maryland](#).

**Tableau 10: Stratégies pour gérer la dynamique du pouvoir**

<b>S'il y a un manque d'information...</b>	Jouez le rôle du facilitateur « obtus » et demandez à quelqu'un disposant d'informations supplémentaires de donner des explications.
<b>Si vous remarquez un comportement intimidant...</b>	Signalez-le et reformulez les propos. Par exemple, vous pouvez dire à la personne visée par l'intimidation: « Vous étiez en train de dire quelque chose qui semblait important, pouvez-vous nous rappeler ce que c'était? » À la personne à l'origine de l'intimidation: « Vous avez l'air en colère, qu'est-ce qui se passe? » ou « Votre langage corporel m'indique quelque chose mais je ne suis pas sûr de comprendre, qu'est-ce qui se passe? »
<b>Si des parties essaient d'exercer un contrôle sur le processus...</b>	Rappelez-vous que c'est le facilitateur qui dirige le processus. Réfléchissez et réorientez la conversation vers l'étape où vous vous trouvez.
<b>Si une personne est silencieuse...</b>	Rappelez aux participants que pour que le processus fonctionne, nous devons entendre les contributions de chacun.
<b>Si quelqu'un apporte de la documentation...</b>	Demandez-leur en quoi ces documents sont importants (ne commencez pas à les lire).
<b>Si une ou plusieurs parties cherchent à aller trop vite...</b>	En tant que facilitateur, assurez-vous que le groupe respecte le processus. Rappelez aux participants que le processus est important et que tout le monde doit avoir l'occasion de parler.
<b>Si une partie joue le rôle de la victime et/ou suppose que toutes les solutions doivent provenir d'une autre partie...</b>	Examinez les intérêts et les besoins sous-jacents et mettez en avant ce que les deux parties peuvent faire pour résoudre le problème. Par exemple, vous pourriez dire: « Il semble que cela vous ait vraiment affecté, pouvez-vous me dire en quoi avez été affecté par l'événement? » Ou « Que pouvez-vous faire tous les deux pour changer la situation? »

### Établissement conjoint des faits

L'**établissement conjoint des faits (JFF)** est une stratégie de résolution des différends factuels lorsque les informations techniques et scientifiques sont peu claires, inconnues, incomplètes ou contestées. L'objectif de la JFF est d'établir des points d'accord factuel que toutes les parties prenantes peuvent respecter, tout en réduisant les zones de désaccord et d'incertitude.

La JFF est initiée à la demande des participants. Les participants définiront les questions précises à traiter et se mettront d'accord sur la manière dont les résultats seront utilisés. Les participants forment un comité d'établissement des faits composé d'experts, de décideurs et des parties prenantes clés des deux côtés d'un conflit. Tout au long de ce processus, les informations et ressources doivent être partagées avec toutes les parties. Comme dans le processus de recherche de consensus, identifiez un facilitateur chargé de gérer les conversations. Donnez au comité le temps nécessaire pour recueillir des données et des informations, les analyser et prendre une décision. Les conclusions du comité doivent être résumées dans un document unique et présentées au groupe complet.

## Quand faire appel à des experts

Lorsque vous remarquez que les gens ne trouvent pas de terrain d'entente en raison d'un manque de connaissances, il peut être nécessaire d'avoir recours à une expertise externe pour obtenir des conseils ou résoudre les divergences d'opinion sur des informations. Ce processus est différent de l'établissement conjoint des faits en termes d'échelle et d'effort. Plutôt que de rechercher de nouvelles connaissances, les experts sont dans ce cas amenés à présenter des preuves déjà établies. Il peut s'agir d'un expert externe, un groupe d'experts ou d'un cabinet de conseil. Demandez aux participants d'évaluer les problèmes à résoudre, de déterminer d'où peuvent provenir les candidatures potentielles et de déterminer un processus de sélection équitable. Vous pourrez découvrir un manque de connaissances dans vos entretiens préalables au dialogue ou ce problème pourra apparaître au cours d'un dialogue, auquel cas vous pouvez faire une pause et reprendre une fois que les parties auront invité un expert choisi d'un commun accord. Avant de procéder à l'ajout de participants à un dialogue qui a déjà été initié, toutes les parties doivent être d'accord. Veillez à interroger et informer les nouveaux participants sur le processus.

## Mettre fin à un dialogue en toute sécurité

Pendant le processus de recherche de consensus, vous êtes responsable de votre propre sécurité et de celle des participants. Des débordements peuvent se produire lorsque les émotions de certains participants deviennent si intenses que personne ne peut plus les contrôler. Cela peut arriver lorsqu'un individu:

- Se sent insulté,
- Se sent exclu ou ignoré,
- Est en train d'être à nouveau traumatisé, ou
- A été provoqué volontairement.

Si pour une raison quelconque vous déterminez que l'espace de dialogue n'est plus sûr – par exemple si vous recevez une menace sérieuse, si plusieurs personnes commencent à se lever et que vous avez perdu le contrôle de la salle, ou si un participant indique ressentir de la peur ou de l'intimidation, arrêtez immédiatement la séance. Réévaluez la situation par la suite pour voir s'il est pertinent de réorganiser la séance.

*Vue aérienne du parc national Carrasco en Bolivie. © Conservation International / photo par Haroldo Castro*



## Étude de cas: Rechercher un consensus sur les limites du parc national de Carrasco, en Bolivie

La Bolivie est un pays riche en ressources naturelles et en biodiversité. Le pays dispose d'un vaste réseau d'aires protégées. Un peu plus de la moitié de la Bolivie est couverte de forêts, et les communautés à travers le pays dépendent de ces forêts pour l'eau, la nourriture et la purification de l'air. Dans le même temps, la Bolivie est l'un des pays les plus pauvres d'Amérique latine, avec de faibles niveaux d'éducation, une espérance de vie réduite et de mauvaises conditions sanitaires.

Le parc national de Carrasco (PNC), situé dans l'est de Cochabamba, est l'une des aires protégées qui présentent la biodiversité la plus riche du pays. En 1991, le gouvernement bolivien a défini la limite des aires protégées, située entre les zones à conserver et les terres destinées à être utilisées par les communautés locales. Cependant, le PNC a connu de nombreux conflits liés à la définition de ses limites qui auraient, selon certains, été créées sans tenir compte de l'utilisation de la zone par les communautés locales (CI 2014).

Naturellement, des conflits sont apparus concernant l'utilisation des ressources naturelles. Les problèmes juridictionnels et les perceptions divergentes sur la valeur des aires protégées étaient au premier plan, mais le principal conflit était lié au manque d'information et de communication. Les principales parties prenantes au différend étaient l'administration du PNC (représenté par son directeur), les gardes du parc du PNC, les organisations sociales, les membres de la communauté et les dix municipalités rurales qui ont compétence sur le PNC (représentées par les maires).

CI Bolivie a facilité les opportunités de dialogue et de consultation entre le PNC, les parties prenantes et la communauté. Les activités d'éducation environnementale et de sensibilisation à la gestion des ressources naturelles ont été importantes pour parvenir à un consensus. Ces activités ont mené à des discussions ouvertes sur l'établissement d'une nouvelle « ligne rouge » pour le processus de démarcation des limites du parc. Un accord a été conclu entre le gouvernement national et les communautés locales pour promouvoir la gestion durable des ressources naturelles.

Cette étude de cas illustre la construction d'un cadre de consolidation environnementale de la paix, dans lequel les membres de la communauté ont pu exercer leurs droits de façon collaborative pour établir une relation mutuellement bénéfique avec le PNC.

## 5.7 Conclusion

Ce module vise à former les professionnels de la conservation à faciliter un dialogue constructif entre les parties prenantes (y compris les communautés, les gouvernements et le secteur privé) dans les cas où les conflits empêchent la coopération. Basée sur une approche collaborative de résolution des conflits, la recherche de consensus vise à transformer les interactions conflictuelles et à favoriser des relations plus positives entre les parties prenantes. Il s'agit d'un processus piloté par les parties prenantes dans lequel les parties prenantes travaillent ensemble pour prendre des décisions et concevoir des solutions qui affectent leurs vies, tandis qu'un facilitateur impartial fournit une structure et un espace pour une meilleure compréhension. En travaillant ensemble pour trouver des solutions acceptables pour tous, cette approche permet de générer des solutions créatives et durables aux différends environnementaux.



## Éléments importants à retenir

- La recherche collaborative de consensus est un processus qui est idéalement caractérisé par 5 étapes principales: 1) Déclaration introductive; 2) Présenter la situation 3) Faire la liste des problèmes; 4) Élaborer des solutions; et 5) Rédiger un accord. Elle est utilisée pour favoriser le dialogue entre les parties prenantes, clarifier les points d'accord et de désaccord, améliorer la base d'informations nécessaire pour prendre des décisions et résoudre les conflits.
- La participation à un processus de recherche collaborative de consensus est volontaire et doit inclure une participation généralisée des personnes touchées par un problème.
- Les intérêts ne sont pas la même chose que les positions. Les positions correspondent à ce que les gens disent qu'ils doivent avoir, tandis que les intérêts sont les raisons sous-jacentes pour lesquelles ils prennent ces positions. C'est la réponse à la question « Pourquoi voulez-vous cela? » Ou « Pourquoi est-ce important pour vous? »
- La recherche collaborative de consensus favorise une meilleure communication entre les parties. Une technique clé utilisée dans le dialogue est la réflexion stratégique, qui consiste à écouter une prise de position et à la décomposer en parties (sentiments, valeurs, problèmes) et à ne répéter que ce que l'intervenant a exprimé.

## Termes clés à retenir

**Meilleure alternative à un accord négocié (BATNA):** ligne de conduite alternative la plus avantageuse qu'une partie prenante peut adopter s'il n'est pas possible de parvenir à un accord au cours du dialogue.

**Recherche collaborative de consensus (RRC):** un processus de résolution de problèmes volontaire et confidentiel par lequel un facilitateur tiers impartial aide des parties prenantes autonomes, ayant des opinions diverses, à trouver des solutions durables qui répondent aux besoins de chacun.

**Sentiments:** état émotionnel ou réactions qui motivent notre position.

**Établissement conjoint des faits (JFF):** stratégie visant à résoudre les différends factuels; l'établissement conjoint des faits implique la formation d'une équipe composée d'experts et de décideurs représentant les deux parties à un conflit afin de travailler ensemble à la résolution des désaccords sur les informations scientifiques et techniques.

**Position:** point de vue particulier d'une personne ou son attitude envers quelque chose.

**Problèmes:** sujets évoquée pour une demande de renseignement, pour examen ou pour trouver une solution.

**Valeurs:** principes ou normes de comportement d'une personne qui motivent aussi une position.



# AUTRES ASPECTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

Comme mentionné au début, les efforts de conservation peuvent s'accompagner de conflits entre divers acteurs et de compromis en termes de gagnants et de perdants. Si les professionnels de la conservation reconnaissent le rôle de la gestion des ressources naturelles dans les conflits, l'idée de réunir les gens autour des ressources naturelles peut être mieux intégrée.

Ce manuel contient les éléments de base de la compréhension des conflits et du rôle des ressources naturelles, des concepts visant à réunir les gens autour des ressources naturelles et plusieurs outils pour parvenir à des accords et un consensus pour la conservation. Les modules inclus ici sont basés en grande partie sur les besoins exprimés par le personnel de CI au siège et dans les programmes de terrain. Beaucoup d'autres sujets auraient pu être inclus mais pourraient être développés à l'avenir.

## **Aborder les traumatismes:**

Plusieurs membres du personnel de CI interrogés ont insisté sur le besoin de disposer d'une liste de ressources sur la façon de travailler avec des communautés au cours de la période post-conflit qui ont pu vivre et font face actuellement à un traumatisme. Les ressources suggérées sont les suivantes:

- Mediators Beyond Borders. *Trauma Informed Peacebuilding*. [http://mediatorsbeyondborders.org/wp-content/uploads/2016/08/MBB007\\_TraumaInformedBrochure\\_FIN\\_web.pdf](http://mediatorsbeyondborders.org/wp-content/uploads/2016/08/MBB007_TraumaInformedBrochure_FIN_web.pdf).
- Gutlove, Paula et Gordon Thompson, eds. Mai 2003. *Psychosocial Healing: A Guide for Practitioners*. Cambridge, MA: Institute for Resource and Security Studies. <http://www.irss-usa.org/pages/documents/PSGuide.pdf>.
- United States Institute of Peace. 2001. *Training to Help Traumatized Populations, Special Report 79*. <http://www.usip.org/files/resources/sr79.pdf>.
- Judith Lewis Herman. 1997. *Trauma and Recovery*. New York: Basic Books.
- Hugo van der Merwe et Tracy Vienings. 2001. « Coping with Trauma », dans *Peacebuilding: A Field Guide*, Luc Reychler et Thania Paffenholz, eds. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, Inc.
- Ervin Staub et Laurie Anne Pearlman. 2000. *Healing, Reconciliation and Forgiving after Genocide and Other Collective Violence*.
- Roswitha Jarman. « Healing as part of conflict transformation ». CCTS Newsletter 12. <http://www.c-r.org/sites/c-r.org/files/newsletter12.pdf>.

### **Renforcement des capacités de médiation:**

Le personnel a exprimé le besoin d'un renforcement des capacités et d'outils pour gérer les parties prenantes difficiles et les problèmes de dynamique de pouvoir.

- *United States Institute for Peace (USIP) - Formation en ligne Mediating Violent Conflict.*  
<https://www.usipglobalcampus.org/training-overview/mediating-violent-conflict/>.

### **Organisations de référence:**

- Resolve – Organisation basée à Washington DC, qui vise à construire des solutions solides et durables pour répondre aux problèmes environnementaux, sanitaires et sociaux. Elle aide les dirigeants des communautés, des entreprises, du gouvernement et des ONG à obtenir des résultats et à créer des relations durables au travers de leur collaboration. RESOLVE est une organisation indépendante à but non lucratif qui travaille avec succès dans le secteur depuis plus de 38 ans.  
<http://www.resolv.org/>.

# RÉFÉRENCES

## Introduction

Conservation International (CI). Juin 2012. *Rights-Based Approach to Conservation: Key Policies*. Arlington, VA: CI.

CI. Décembre 2012. « *The Center for Environment and Peace at CI: Program Description* ». Arlington, VA: CI.

Hammill, A., Crawford, A., Craig, R., Malpas, R., et Matthew, R. 2009. *Pour une conservation sensible aux conflits: Manuel du praticien*. Genève, Suisse: Institut international du développement durable. Consulté en ligne sur le site [http://www.iisd.org/pdf/2009/csc\\_manual.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2009/csc_manual.pdf).

Hammill, A., Matthew, R. et Zamudio, N. Juillet 2013. *Conservation International Situation Analysis on Environmental Peacebuilding*. Genève, Suisse: Institut international du développement durable.

## Module 1

Ali, S. Avril 2011. *Transboundary Conservation and Peace-building: Lessons from forest biodiversity conservation projects*. Rapport stratégique UNU-IAS et ITTO. <http://www.itto.int/partner/id=2707>.

Environmental Peacebuilding Working Group. « Welcome to Environmental Peacebuilding », *Environmental Peacebuilding*, consulté le 6 février 2017, <http://environmentalpeacebuilding.org/>.

Institut pour l'économie et la paix. 2013. *Pillars of Peace: Understanding the Key Attitudes and Institutions that Underpin Peaceful Societies*. Rapport IEP 22. Consulté en ligne sur le site <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/04/Pillars-of-Peace-Report-IEP2.pdf>.

Institut pour l'économie et la paix. Juin 2017. *Global Peace Index 2017: Measuring Peace in a Complex World*. Rapport IEP 48. Consultable en ligne sur le site <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/06/GPI17-Report.pdf>.

Kakabadse, Y., Caillaux et J. Dumas. 2016. *The Peru and Ecuador Peace Park: One Decade After the Peace Settlement, Governance, Natural Resources, and Post-Conflict Peacebuilding*, ed. C. Bruch, C. Muffett, and S. S. Nichols. Londres: Earthscan. Consulté en ligne sur le site <https://environmentalpeacebuilding.org/assets/Documents/Volume-6-Chapter-39.pdf>.

Lederach, JP. 1997. *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington, D.C.: U.S. Institute of Peace Press.

Levinger, M. 2013. *Conflict Analysis: Understanding Causes, Unlocking Solutions*. United States Institute of Peace: Washington, DC.

Lund, M. « Curve of Conflict », U.S. Institute of Peace, consulté le 2 février 2017, <http://www.buildingpeace.org/sites/usip.qorvisdev.com/files/Curve%20of%20Conflict%20Overview.pdf>.



Union internationale pour la conservation de la nature (UICN). 2014. *Transboundary Protected Areas for Peace and Co-operation Guidelines*. Consultable en ligne sur le site [http://tbpa.net/docs/110\\_IUCN\\_TBPA\\_guidelines.pdf](http://tbpa.net/docs/110_IUCN_TBPA_guidelines.pdf).

United States Institute of Peace. (n.d.). *Strategic Framework for Stabilization and Reconstruction*. Consulté en ligne sur le site [https://www.usip.org/sites/default/files/guiding\\_principles\\_poster.pdf](https://www.usip.org/sites/default/files/guiding_principles_poster.pdf).

Pour plus d'informations sur la participation des parties prenantes et la cartographie, veuillez consulter les outils et ressources disponibles sur le site Google de l'Approche fondée sur les droits de CI à l'adresse suivante: <https://sites.google.com/a/conservation.org/rights-based-approach/tools-and-guidelines/stakeholder-engagement>.

## Module 2

Africa Biodiversity Collaborative Group (ABCG). 2013. *Freshwater Conservation and Water, Sanitation and Hygiene Integration Guidelines: A Framework for Implementation in sub-Saharan Africa*. Washington, DC: ABCG, CI et The Nature Conservancy.

Africa Peace Forum (APFO), Center for Conflict Resolution, Consortium for Humanitarian Agencies, Forum for Early Warning and Response, International Alert, and Saferworld. Janvier 2004. *Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peace Building: A Resource Pack*. Consulté le 26 juin 2017 à l'adresse <http://www.saferworld.org.uk/resources/view-resource/148-conflict-sensitive-approaches-to-development-humanitarian-assistance-and-peacebuilding>.

Anderson, Mary B. 1999. *Do No Harm: How Aid Can Support Peace – Or War*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.

Buppert, T. et McKeehan, A. 2013. *Guidelines for Applying Free, Prior and Informed Consent: A Manual for Conservation International*. Arlington, VA: CI. Consulté à l'adresse <https://drive.google.com/file/d/0B23PUHp4FJPZVS1MVFJpVVA1aXM/view>.

CI. Avril 2014. *Stakeholder Mapping Guide for Conservation International Country Projects and Partners*. Consulté à l'adresse <https://drive.google.com/file/d/0B23PUHp4FJPZMzdFWmpPMVJTb0U/view>.

CI. 2015. *Working with Conflict-Affected Communities in Nino Konis Santana*. National Park, Timor-Leste. Arlington, VA: CI.

CI. 2016. CI's RBA Self-Assessment. Arlington, VA: CI. Consulté sur <https://sites.google.com/a/conservation.org/rights-based-approach/tools-and-guidelines>.

Conservation Initiative on Human Rights. 2016. <http://www.thecihr.org/>.

Dunn, H., & Matthew, R. 2015. *Natural Resources and Gender in Conflict Settings*. *Peace Review*, 27(2), 156-164. doi:10.1080/10402659.2015.1037619.

Ponto, Rui. 2015. *Natural Resource Management in a Post-Conflict and Fragile State: Case Study from Timor-Leste*. Arlington, VA: CI.

## Module 3

Margoluis, R. et Salafsky, N. 1998. *Measures of Success: Designing, Measuring and Monitoring Conservation and Development Projects*. Washington, DC: Island Press.

## Module 4

Center for Theory of Change. 2017. « What is Theory of Change ». Consulté le 31 mars 2017 à l'adresse <http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>.

Chester Crocker, Fen Osler Hampson et Pamela Aall. Avril 2003. « Ready for Prime Time: The When, Who, and Why of International Mediation » *Negotiation Journal*.

CI Conservation Stewards Program. 2015. *Conservation Agreements: Field Guide for Design and Implementation*. Arlington, VA: CI.

CPP. 2017. « Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument ». <https://www.cpp.com/products/tki/index.aspx>.

Donovan, J. et Niesten, E. 2015. *Environmental Peacebuilding with Communities Around the East Nimba Nature Reserve in Liberia*. Arlington, VA: CI.

Hamill, A., Crawford, A., Craig, R., Malpas, R., et R. Matthew. 2009. *Pour une conservation sensible aux conflits: Manuel du praticien*. Genève, Suisse: Institut international du développement durable. Consulté en ligne sur le site [http://www.iisd.org/pdf/2009/csc\\_manual.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2009/csc_manual.pdf).

Fisher, R., W. Ury et B. Patton. 1991. *Getting to Yes: Negotiating an Agreement without Giving In* (2e édition) Sydney: Century Business.

## Module 5

CI. 2014. *Guidelines for Integrating Gender into Conservation Programming*. Consulté en ligne sur le site <https://sites.google.com/a/conservation.org/rights-based-approach/tools-and-guidelines/gender-integration>.

*Community Mediation Maryland*. Ressources en ligne sur: <http://www.mdmediation.org/>.

CPP. 2017. « Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument ». <https://www.cpp.com/products/tki/index.aspx>.

Programme des Nations Unies pour l'environnement. 2015. *Natural Resources and Conflict: A Guide for Mediation Practitioners*. New York: Département des affaires politiques des Nations Unies et Programme des Nations Unies pour l'environnement. Consulté en ligne sur le site <http://www.unep.org/disastersandconflicts/natural-resources-and-conflicts-guide-mediation-practitioners>.



# GLOSSAIRE

<b>Gestion adaptative</b>	L'intégration d'un processus d'apprentissage formel dans l'action de conservation. Plus précisément, c'est l'intégration de la conception, de la gestion et du suivi du projet, afin de fournir un cadre permettant de tester systématiquement les hypothèses, favoriser l'apprentissage et fournir des informations en temps utile pour les décisions de gestion.
<b>Meilleure alternative à un accord négocié (BATNA)</b>	La ligne de conduite alternative la plus avantageuse qu'une partie prenante peut adopter s'il n'est pas possible de parvenir à un accord au cours du dialogue.
<b>Recherche collaborative de consensus</b>	Processus de résolution de problèmes, volontaire et confidentiel, par lequel un facilitateur tiers impartial aide des parties prenantes ayant des opinions diverses à trouver des solutions durables qui répondent aux besoins de chacun.
<b>Mesures de confiance</b>	Mesures qui traitent, empêchent ou résolvent les incertitudes entre les parties en conflit. Un exemple de mesure de confiance est un accord entre deux ou plusieurs États riverains visant à partager des informations et des données sur leurs ressources en eau.
<b>Conflit</b>	Résultat quand deux parties (individus ou groupes) ou plus ont, ou pensent avoir, des objectifs et des intérêts incompatibles et agissent en conséquence de ces divergences.
<b>Analyse des conflits</b>	Étude systématique des causes, des acteurs, des facteurs et des dynamiques de conflit.
<b>Courbe de conflit</b>	Un outil conceptuel qui contribue à illustrer comment les conflits ont tendance à évoluer au fil du temps et décrit les différentes phases du conflit. Les professionnels peuvent utiliser ces connaissances pour déterminer des stratégies d'intervention efficaces, ainsi que le calendrier de ces interventions.
<b>Gestion des conflits</b>	Efforts visant à prévenir, limiter, contenir ou résoudre les conflits, en particulier violents, tout en renforçant les capacités de toutes les parties concernées intervenant dans la consolidation de la paix. La gestion des conflits aide également le développement à long terme des systèmes sociétaux et des institutions qui améliorent la bonne gouvernance, l'état de droit, la sécurité, la durabilité économique et le bien-être social.
<b>Prévention des conflits</b>	Mesures visant à éviter que des tensions et des différends ne dégénèrent en violence et en recours à la force armée, à renforcer les capacités des parties potentielles au conflit à résoudre pacifiquement ces différends et à réduire progressivement les problèmes sous-jacents qui engendrent ces problèmes et ces différends.

<b>Sensibilité aux conflits</b>	Capacité d'une organisation, d'un groupe ou d'une personne à évaluer correctement et analyser le contexte de conflit dans lequel il ou elle travaille (ainsi que la relation de son travail avec ce contexte) de façon à minimiser ses impacts négatifs et optimiser ses impacts positifs.
<b>Do No Harm (DNH)</b>	Examen et élimination des résultats directs et indirects d'un projet ou d'une organisation qui compromettent l'amélioration du bien-être humain et les résultats positifs des objectifs déclarés d'un projet.
<b>Consolidation environnementale de la paix</b>	Intégration de la valeur du capital naturel et des bénéfices associés dans des objectifs humanitaires, de développement et de sécurité afin de prévenir les conflits et promouvoir la paix.
<b>Sentiments</b>	État émotionnel ou réactions qui motivent notre position.
<b>Genre</b>	Aspects sociaux ou culturels liés à l'identité de femme ou d'homme, par exemple, les rôles, responsabilités, besoins, accès et contrôle que les hommes et les femmes peuvent avoir par rapport aux ressources naturelles.
<b>Établissement conjoint des faits</b>	Stratégie pour résoudre les différends factuels; l'établissement conjoint des faits implique la formation d'une équipe composée d'experts et de décideurs représentant les deux parties à un conflit afin de travailler ensemble pour résoudre les désaccords sur les informations scientifiques et techniques.
<b>Paix négative</b>	L'absence de violence ou la peur de la violence.
<b>Consolidation de la paix</b>	Processus à long terme faisant intervenir des activités visant à réduire les tensions et à mettre fin ou prévenir la violence. La consolidation de la paix a lieu avant, pendant et après un conflit armé et soutient les conditions, les attitudes et les comportements qui conduisent à un développement pacifique.
<b>Paix positive</b>	Attitudes, institutions et structures qui créent et favorisent des sociétés pacifiques. Ces mêmes facteurs conduisent également à de nombreux autres résultats positifs qui favorisent un environnement optimal pour l'épanouissement du potentiel humain.
<b>Position</b>	Point de vue particulier d'une personne ou son attitude envers quelque chose.
<b>Problèmes</b>	Sujets évoqués pour une demande de renseignement, pour examen ou pour trouver une solution.



<b>Parties prenantes</b>	Organisations ou groupes sociaux qui agissent à différents niveaux (national, local, régional, national, international, privé et public), ont un intérêt significatif dans un ensemble donné de ressources et peuvent directement ou indirectement affecter ou être affectés par la gestion des ressources.
<b>Théorie du changement</b>	Description complète et illustration de la façon dont un changement souhaité devrait se produire dans un contexte particulier et des raisons associées.
<b>Valeurs</b>	Principes ou normes de comportement d'une personne qui motivent aussi une position.
<b>Conflit violent</b>	Les actions, attitudes ou systèmes qui causent et perpétuent des dommages physiques, psychologiques, sociaux et/ou environnementaux. Un conflit violent a toujours des répercussions négatives. Le meurtre et l'intimidation sont les formes les plus visibles de conflit violent.



