



Guide pratique pour la collaboration au service de la résilience

Avec le soutien financier de



RESEARCH
PROGRAM ON
Policies,
Institutions,
and Markets

Led by IFPRI



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

GUIDE PRATIQUE POUR LA COLLABORATION AU SERVICE DE LA RÉSILIENCE

Auteurs

Blake D. Ratner et Willian E. Smith

Citation

Pour citer cette publication: Blake D. Ratner et William E. Smith (2016), Guide pratique pour la collaboration au service de la résilience. Manuel. Collaborating for Resilience. Traduit en français par Angeline Hadman.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier les nombreux collaborateurs et praticiens en Colombie, en Thaïlande, en Afrique du Sud et aux Pays-Bas qui, en participant aux premières mises en pratique de l'approche appréciation-influence-contrôle, ont aidé à perfectionner les principes sous-jacents et les pratiques adaptées dans le présent guide pratique. Nous remercions tout particulièrement Francis Lethem, directeur du Centre pour le développement international de l'Université Duke, auprès duquel Bill Smith a pu se former et participer au développement de l'approche AIC alors qu'il était encore en poste à la Banque mondiale.

Ce recueil de notes pratiques a été rédigé suite à des essais sur le terrain, et les retours de collaborateurs au Cambodge, en Zambie, en Ouganda et en Inde ont été recueillis dans le cadre de l'Initiative Strengthening Aquatic Resource Governance. Nous remercions particulièrement Il Oeur (Analysing Development Issues Centre), Samuel Mugisha (Université Makerere), Jagdeesh Rao et Yash Shethia (Foundation for Ecological Security), Patrick Papania (FHI360), Gareth Johnstone, Elias Madzudo et Mam Kosal (WorldFish), ainsi que Clementine Burnley, Irina Comardicea, Paola Adriázola et Lukas Rüttinger (adelphi). Ce projet a été majoritairement financé par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement. Les Programmes de recherche du CGIAR sur les systèmes agricoles aquatiques et les politiques, institutions et marchés ont fourni un soutien complémentaire.

TABLE DES MATIÈRES

Aperçu général	4
Pourquoi CORE ?	5
Concepts fondamentaux	6
Brève description des principes	6
Brève description de la procédure	8
Comment utiliser ces notes d'orientation	9
Note d'orientation n° 1 : Étudier les possibilités de collaboration	10
Définir le contexte et recenser les parties prenantes	10
Définir les grandes lignes du dialogue	12
Former un groupe chargé de diriger le processus	14
Note d'orientation n° 2 : Organiser le dialogue et l'action	16
Conception de l'atelier	16
Présentation et perfectionnement de l'objectif	20
La phase d'écoute	21
La phase de concertation	25
La phase de choix	29
Note d'orientation n° 3 : Évaluer les résultats et assurer la pérennité de la collaboration	34
Le cycle de l'action et de l'apprentissage	37
Définir l'objectif des activités de suivi et d'évaluation	37
Promouvoir l'apprentissage par le biais du suivi et de l'évaluation	38
Assurer la pérennité de la collaboration	40
Lectures recommandées	42
Notes	43

APERÇU GÉNÉRAL

Que vous soyez représentant du gouvernement, membre d'une organisation de la société civile, professionnel du développement international ou investisseur du secteur privé, vous savez que les défis à relever en matière de gestion des ressources naturelles, de sécurité des moyens de subsistance et de développement économique dans les zones rurales pauvres sont considérables. Avec l'intensification de la demande en ressources naturelles, différents groupes se retrouvent en concurrence – voire, parfois, en situation de conflit manifeste – pour les mêmes maigres ressources. Dans de nombreux pays, les conflits liés aux ressources risquent de mettre en péril les moyens de subsistance. Pour certaines communautés, c'est leur survie même qui est en jeu.

Pourtant, bon nombre des interventions de développement visant à résoudre ces difficultés échouent ou n'arrivent pas à la hauteur de leur potentiel. Ces échecs peuvent s'expliquer par des programmes, des politiques ou des

systèmes de pouvoir antagonistes ; le faible engagement et l'absence de leadership à l'échelle locale ; le manque de coordination ou l'incohérence des actions ; et enfin le coût élevé et la faible durabilité, les programmes prenant fin lorsque les financements pour le développement viennent à manquer (figure 1).

Surmonter ces difficultés nécessite d'abandonner les approches traditionnelles au profit de la planification, de la mise en œuvre et de l'évaluation d'initiatives de développement rural et de gestion des ressources naturelles. Cela suppose d'aborder la prise de décision collective différemment, ce qui requiert en particulier la mise en place de processus permettant à différents acteurs d'établir une compréhension commune des racines du conflit relatif aux ressources, d'avancer des solutions pouvant bénéficier de l'expérience de tous, et de prendre des mesures qui fassent appel à l'engagement de tout un chacun et suscitent une action rapide.



Figure 1. Exemples de critiques souvent adressées aux projets de développement rural et de gestion des ressources naturelles

Pourquoi CORE ?

Cette brève note présente une approche visant à réaliser les percées nécessaires en matière d'action collective. Nous avons appelé cette approche « CORE », acronyme de « COLlaboration au service de la RÉSilience ». Elle fait par ailleurs référence à un ensemble clé de concepts, de principes et de pratiques qui la définissent et peuvent être appliqués à différents contextes.

Ce recueil de notes d'orientation guidera les praticiens souhaitant favoriser le dialogue entre les acteurs locaux dans le but de mettre en place des actions collaboratives ayant pour objet de transformer la concurrence entre les parties prenantes et les conflits liés aux ressources naturelles. En parlant de « transformation » plutôt que de « résolution » des conflits, nous reconnaissons que la capacité à gérer la concurrence sur le long terme est une composante essentielle de la résilience dans les systèmes locaux de subsistance. Cette capacité peut également aider à réduire le conflit dans d'autres domaines. En effet, la coopération en matière de gestion des ressources naturelles peut dans certains cas constituer un élément à part entière de la consolidation de la paix.

Les principes énoncés ici s'appuient sur trente ans d'expérience et de pratique dans différents contextes utilisant un dispositif connu sous le nom d'AIC, « appréciation, influence et contrôle »¹. Cette approche a notamment été appliquée dans les contextes suivants : mise en place

d'une collaboration et résolution de conflits relatifs à l'accès aux zones de pêche du lac Tonlé Sap au Cambodge² ; promotion d'initiatives de développement rural mises en place par la société civile en Thaïlande³ ; création d'un forum permettant aux pays africains d'améliorer leurs relations avec les banques de développement multilatérales et de concevoir des programmes de développement plus efficaces⁴ ; résolution de conflits anciens dans le but de produire de nouvelles politiques suite à l'effondrement du secteur de l'électricité en Colombie⁵.

CORE établit un cadre permettant de comprendre les interactions entre les différents acteurs et de s'organiser en vue d'une transformation sociale et institutionnelle. Cette approche se distingue des autres en s'intéressant aux systèmes dans leur globalité, en abordant explicitement la question du pouvoir et en recherchant ouvertement des solutions. Grâce à ces caractéristiques, elle est particulièrement à même d'accélérer l'action collective visant à résoudre les difficultés liées à la gestion des ressources naturelles. Elle n'a pas vocation à être utilisée dans un contexte de conflit actif et violent, ni à servir d'outil de médiation entre opposants peu disposés à dialoguer et à réfléchir à l'avenir. D'autres approches s'imposent dans ces circonstances. (Voir le guide d'accompagnement *From conflict to collaboration in natural resource management: A handbook and toolkit for practitioners working in aquatic resource systems*⁶.) La condition préalable essentielle à l'utilisation de CORE est la volonté de dialoguer des groupes clés.



Dialogue multipartite au Forum de Tonlé Sap, Siem Reap, Cambodge

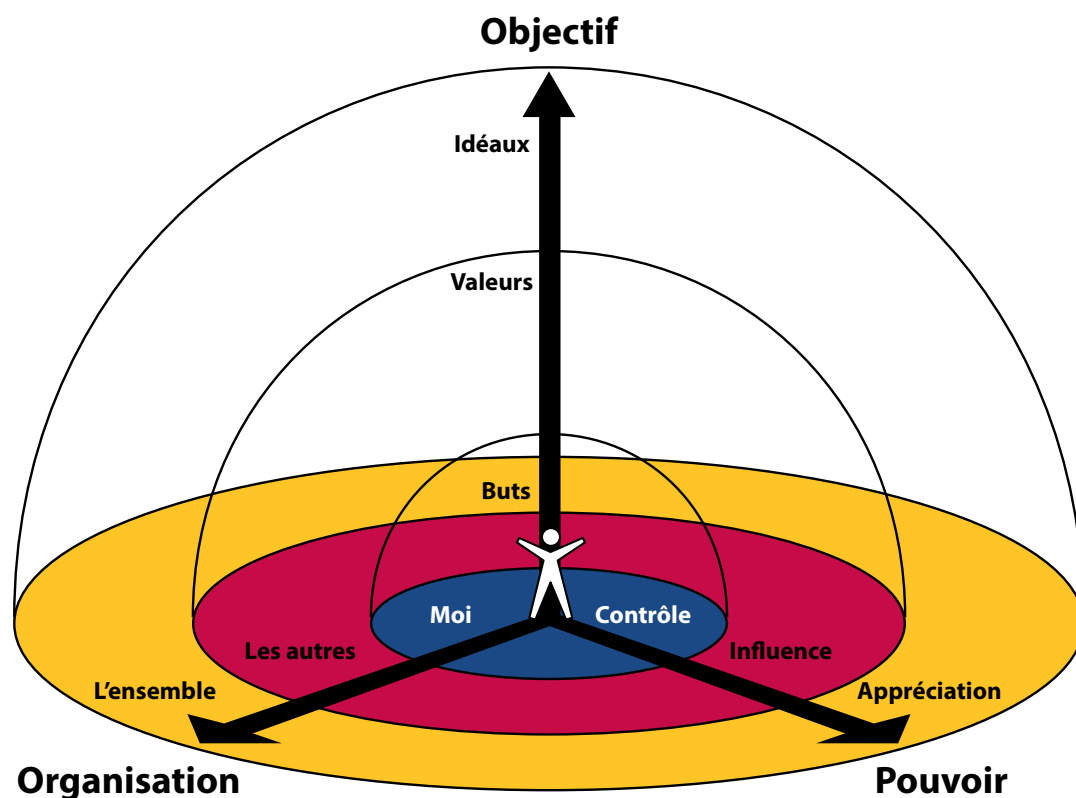


Figure 2. Le modèle appréciation-influence-contrôle⁷

Concepts fondamentaux

L'approche CORE s'articule autour d'un cadre plus général visant à comprendre la relation entre objectif, pouvoir et organisation. Les concepts sous-jacents de l'AIC tels qu'appliqués à CORE sont les suivants :

Objectifs à différents niveaux. Le conflit est généralement axé sur les buts et intérêts immédiats des parties opposées. L'identification de nouvelles opportunités de collaboration et d'action collective suppose toutefois de prendre du recul, afin d'étudier les points communs et les différences d'ordre existentiel. Il peut s'agir de valeurs (Comment se comporter avec autrui ?) et d'idéaux (Comment vivre ma vie ? Comment envisager un avenir prospère ?).

Dimensions multiples du pouvoir. Le pouvoir est souvent considéré comme un système de contrôle et d'autorité décisionnelle – le pouvoir exercé « sur » autrui. La capacité d'influencer et de prendre part à des efforts conjoints en vue de la réalisation d'un objectif commun constitue une autre forme de pouvoir – le pouvoir exercé « avec » autrui. Citons également le pouvoir de comprendre ou d'apprécier le contexte dans lequel nous vivons, le point de vue des autres et les nouvelles possibilités – le « pouvoir de la conscience ».

Approche systémique. Les actions visant à résoudre les difficultés de gestion des ressources supposant une concurrence entre différents groupes nécessitent de bien comprendre les points de vue de chaque groupe, leurs relations et plus globalement les institutions, modalités de gouvernance et autres facteurs influençant leurs choix. L'implication de toutes les parties prenantes clés permet de garantir la représentation de multiples points de vue.

Les trois axes de la figure 2 illustrent ces concepts.

Brève description des principes

L'approche CORE peut être résumée en six principes intégrant les concepts présentés ci-dessus. Ces principes, présentés dans la figure 3, sont axés autour de l'objectif, de la personne et du processus.

L'approche CORE repose sur des **objectifs** concrets. La collaboration au service de la résilience suppose de transformer les relations sociales. Comme le montre sa position au sommet de la pyramide (figure 3), la clarté des objectifs constitue l'élément le plus essentiel à la transformation. Il convient de se mettre d'accord sur un objectif qui soit à la fois suffisamment général pour rassembler tous

les acteurs autour de la table des négociations, mais également assez spécifique pour satisfaire les besoins et stimuler l'action.

Ce sont les **personnes** qui font fonctionner l'approche CORE. Quels que soient le degré de précision de l'objectif fixé et le degré d'expertise investi dans la conception du dialogue, l'approche ne pourra fonctionner en l'absence des acteurs concernés. Ceci nécessite de mettre en place une phase explicite de préparation, au cours de laquelle les organisateurs cherchent activement à recruter des participants très influents parmi les nombreux groupes de parties prenantes nécessaires à la réalisation de l'objectif. Dans les cas de concurrence liée aux ressources naturelles, cela suppose d'approcher différents secteurs pour neutraliser les causes sous-jacentes du problème. Cela suppose également de travailler à différentes échelles géographiques et institutionnelles, en impliquant des acteurs communautaires, locaux, infranationaux, et parfois nationaux, voire régionaux.

Dans le cadre de l'approche CORE, le **processus** vise à renforcer de manière continue la capacité institutionnelle à s'attaquer aux racines de la concurrence liée aux ressources et à affermir la résilience. Si les principes de l'approche peuvent être utilisés à l'occasion de réunions de planification en petit comité ou de dialogues à grande échelle s'étalant sur plusieurs jours, l'hypothèse de départ est la suivante : les défis complexes appellent à des réponses multidimensionnelles qui s'inscrivent dans la durée. Cela signifie que l'action, la réflexion et l'apprentissage tiré de l'expérience font partie intégrante du processus. La participation au

processus permet aux différents groupes non seulement de renforcer leur propre capacité à trouver et mettre en place des solutions, mais aussi – et surtout – de renforcer les relations institutionnelles essentielles au maintien de la coopération face aux difficultés futures.

Ensemble, ces principes (objectifs, personnes, processus) ont vocation à transformer les relations entre les acteurs de manière à promouvoir la collaboration, l'apprentissage et plus globalement, la résilience. Cette approche offre un moyen de lever les obstacles communs liés à l'absence d'appropriation à l'échelle locale, à la fragmentation et au cloisonnement sectoriel de la planification, ainsi qu'à la domination de certains groupes puissants qui souvent entravent les efforts en faveur du développement rural et de la gestion des ressources naturelles.

Les déséquilibres des pouvoirs en particulier sont souvent considérés comme un obstacle au dialogue et à l'action collaborative. L'approche CORE n'ignore pas ces déséquilibres. Au contraire, elle s'attache à les résorber en créant les conditions favorables à l'écoute active puis au dialogue, avant de se concentrer sur la prise de décision, qui est au cœur de la plupart des conflits liés au pouvoir. Cette approche permet de reconnaître que les pouvoirs d'appréciation et d'influence ne dépendent pas du contrôle des ressources, qu'ils sont à la portée de tous et peuvent être volontairement stimulés. De ce point de vue, le pouvoir ne constitue pas un jeu à somme nulle. Favoriser la collaboration peut avoir pour conséquence de renforcer le pouvoir partagé de différents acteurs en vue de la réalisation de buts communs.

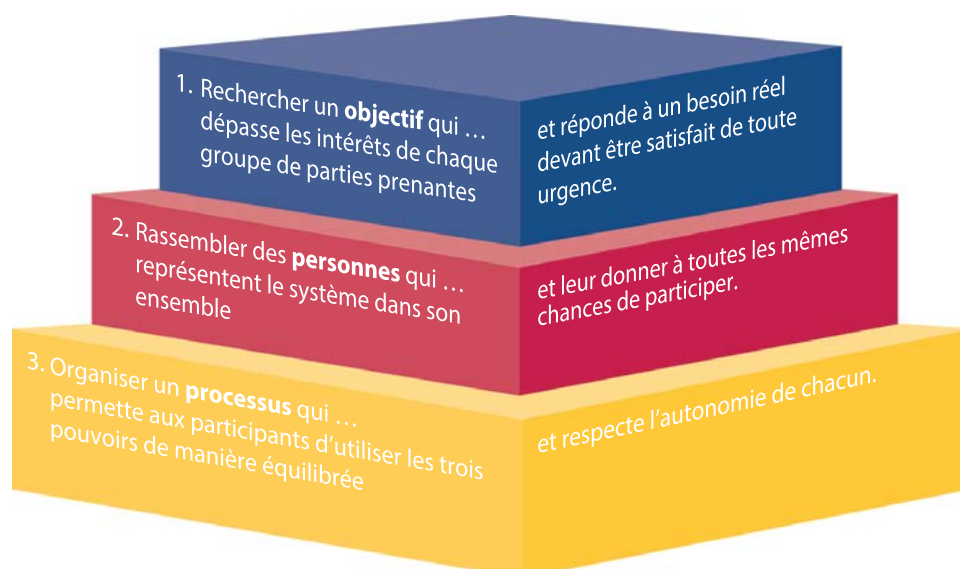


Figure 3. Principes CORE : mettre en place les conditions indispensables à la transformation

Brève description de la procédure

CORE applique l'approche systémique de l'AIC à la prise en compte des interactions entre les parties prenantes, à l'analyse et à la planification collaborative. Cette approche peut être utilisée au sein de groupes de différentes tailles, et comprend les étapes suivantes :

- Écoute active afin de mieux sensibiliser au problème, aux possibilités et aux points de vue des différents groupes.
- Partage et discussion sur les points de vue divergents afin d'obtenir un tableau complet des forces en jeu.
- Définition de l'ensemble des actions pouvant être mises en place par une personne ou un groupe.

En résumé, le processus CORE vise à aider différents groupes multipartites à prendre en compte sept questions clés (figure 4). La principale question d'orientation fondamentale est la suivante : « Quel est l'objectif poursuivi ? ». Celui-ci concerne un problème ou un défi

revêtant une grande importance pour tous, même si tout le monde n'est pas d'accord sur les raisons de son importance ou les moyens à utiliser pour le résoudre. L'objectif est le socle qui vient justifier la mobilisation du groupe ; la concertation qui s'ensuit permet d'examiner l'ensemble des perspectives et de mieux peaufiner l'objectif commun lors des étapes ultérieures. Les questions suivantes permettent aux participants d'écouter et de comprendre le point de vue de leurs pairs sur les solutions envisagées, ainsi que les réalités qui limitent les progrès. D'autres questions permettent de poser un cadre pour le dialogue sur les actions prioritaires, et ouvrent la voie à des choix individuels et collectifs sur les actions contribuant à l'objectif commun.

Le modérateur du processus CORE a pour mission de créer les conditions idoines pour répondre à ces questions. En d'autres termes, il a pour mandat de créer les conditions favorables à l'écoute, à la concertation et au choix.



Figure 4. Schéma des sept questions essentielles sous-tendant le processus de concertation

Comment utiliser ces notes d'orientation

Les trois autres notes de la série fournissent des orientations sur les sujets suivants :

- Étudier les possibilités de collaboration (Note d'orientation n° 1)
- Organiser le dialogue et l'action (Note d'orientation n° 2)
- Évaluer les résultats et assurer la pérennité de la collaboration (Note d'orientation n° 3).

La figure 5 illustre certaines des questions que les notes d'orientation permettent de résoudre, et montre comment l'approche CORE pourra favoriser la mise en place d'un cycle d'action et d'apprentissage.

L'approche CORE ne répond pas à une méthodologie fixe. Elle propose au contraire un ensemble de concepts, de pratiques et de principes directeurs que différents groupes – organisations de la société civile, agences de développement et gouvernements, entre autres – peuvent utiliser à l'aide de méthodes

adaptées au contexte socioculturel et aux défis particuliers à relever.

Les notes d'orientation ci-dessous contiennent des encadrés « En pratique », qui soulignent les difficultés particulières rencontrées et fournissent des exemples illustrant les solutions adoptées pour y remédier. Les encadrés « Coup d'œil » expliquent plus en détail les principes sous-jacents.

Un guide d'accompagnement intitulé *From conflict to collaboration in natural resource management: A handbook and toolkit for practitioners working in aquatic resource systems* fournit des informations générales permettant de mieux comprendre les conflits locaux portant sur les ressources, les stratégies adoptées pour gérer et transformer ces conflits et les approches employées pour favoriser l'apprentissage, le suivi et l'évaluation. Les personnes cherchant des outils plus détaillés y trouveront un ensemble d'exercices pouvant être utilisés à différentes étapes du processus CORE.



Figure 5. Les trois étapes du processus CORE illustrées sous forme de cycle d'action et d'apprentissage : chaque étape correspond à une note d'orientation

CORE signifie « collaboration au service de la résilience », un processus structuré de dialogue, d'action et d'apprentissage qui peut aider à développer les capacités de collaboration et à renforcer les moyens de subsistance locaux en cas de concurrence portant sur les ressources naturelles.

Lorsque les parties prenantes sont engagées dans un conflit direct et non disposées à se rencontrer, d'autres approches telles que la médiation d'une tierce partie pourront s'avérer nécessaires. De même, il pourra être utile de redéfinir le problème afin de donner à un sous-ensemble important de parties prenantes un point de départ, dans le but de renforcer la collaboration puis de se rapprocher d'autres acteurs lors de réunions ultérieures.

Aux fins de la présente note d'orientation, nous partons de l'hypothèse qu'un groupe initial d'organiseurs a identifié un besoin et compte inviter les personnes concernées à étudier les possibilités d'une collaboration plus poussée. Plus spécifiquement, la première phase du processus s'articule autour de trois objectifs :

1. Définir un but général pour l'initiative collaborative qui s'appuie sur le point de vue de différents acteurs sur la question, de façon à fournir un point de départ sur lequel s'entendent toutes les parties prenantes.
2. Construire un réseau de personnes, d'idées et de relations de façon à ce que les organisateurs puissent attirer un maximum de ressources pour régler le problème.
3. Instaurer la confiance en faisant preuve d'une grande transparence lors du processus initial de consultation, de façon à ce que tous les participants sentent que leurs intérêts ont été compris et seront pris en considération.

Il ne s'agit pas ici de trouver une solution ou de définir les principales priorités, mais plutôt d'élargir la discussion de façon à développer le sentiment de poursuite d'un but commun et à étendre le nombre de personnes impliquées. À la fin de cette phase, les organisateurs devront avoir constitué un groupe de personnes approprié présentant l'ensemble d'idées, de relations et de ressources le plus large possible pour créer les conditions favorables à la réussite

de l'initiative. Le groupe comprendra aussi bien des personnes soutenant l'initiative que des personnes s'y opposant.

Définir le contexte et recenser les parties prenantes

Les points de départ possibles au processus de consultation sont nombreux. Si des efforts sont déjà en cours ou ont été déployés récemment pour résoudre le problème en question, les groupes impliqués devront être consultés. Si un litige s'est récemment déclaré ou si les conditions politiques, environnementales ou économiques ont changé, le problème est peut-être déjà au centre de l'attention. Citons par exemple une réforme du régime foncier, une sécheresse de grande ampleur, ou encore une flambée du prix d'un produit d'exportation clé. Le problème à résoudre peut être une tendance progressive à long terme comme la déforestation ou la dégradation des parties supérieures d'un bassin hydrographique, la baisse de la productivité piscicole ou le changement climatique. Tous ces scénarios supposent de répondre aux mêmes questions :

- Quels facteurs clés influent sur les conflits actuels ou potentiels relatifs aux ressources naturelles et aux moyens de subsistance ?
- Qui sont les parties prenantes clés ? Comment leurs intérêts, leurs espoirs et leurs craintes concourent-ils à la concurrence actuelle ou le conflit potentiel ?
- Quelles sont les personnes qui ont connu le conflit et qui en ont le plus souffert ?
- Quelles sont les personnes qui sont très respectées ou qui jouissent d'une grande légitimité auprès de différents groupes ? Comment peuvent-elles aider à formuler un ensemble d'intérêts partagés ou à susciter un sentiment d'adhésion à des idéaux auxquels se soumettraient différents groupes ?

Typiquement, le groupe souhaitant mettre sur pied une initiative organisera des consultations afin de répondre à ces questions en passant d'un groupe à l'autre, accumulant

progressivement de nouveaux points de vue sur les problèmes à résoudre. Lors de chaque rencontre, les organisateurs veilleront à poser la question suivante : « Qui devrions-nous consulter afin de mieux comprendre ces problèmes ? » Le but n'est pas de se doter d'un

échantillon « représentatif » de points de vue au sens statistique du terme, mais d'être le plus exhaustif possible dans le temps imparti – afin de recenser tous les problèmes et toutes les parties prenantes et ainsi de mieux apprécier les résultats obtenus.

En pratique : l'objectif évolue grâce à la collaboration

L'approche CORE peut être employée pour développer la collaboration autour d'un grand ensemble d'initiatives locales, nationales ou régionales. L'objectif poursuivi évoluera au cours de la mise en œuvre.

Par exemple, un projet de recherche-action mené au lac Kariba, à la frontière entre la Zambie et le Zimbabwe, s'est attaché à renforcer les capacités locales de cogestion de la pêche sur les rives du lac. Pourtant, lorsque les autorités locales, les pêcheurs, les commerçants, les chefs et les groupes de femmes se sont réunis pour étudier les facteurs touchant les moyens de subsistance locaux, ils ont décidé qu'il était essentiel de dépasser leur contexte immédiat. Ils devaient notamment réfléchir aux risques et aux opportunités présentés par les investissements étrangers dans l'aquaculture et par le développement touristique local. Ils devaient également trouver des moyens de favoriser la collaboration entre les deux pays afin de régler les problèmes liés aux différences de réglementation et d'exécution des lois qui sapent les efforts locaux de gestion durable des ressources. Par ailleurs, ils devaient chercher des moyens de résoudre les problèmes d'inégalités entre les genres en matière de commerce et de processus décisionnel relatif à la gestion des pêches.

Le dialogue initial a conduit à un ensemble d'actions de suivi menées en collaboration par des chercheurs des deux pays, des communautés, des autorités traditionnelles, des représentants d'investisseurs et des agences gouvernementales nationales. Chaque groupe a un rôle à jouer en vue d'un objectif multidimensionnel reliant moyens de subsistance locaux de la communauté et développement global futur du lac⁸.



Villageois, agent des pêches et autres parties prenantes locales en pleine discussion lors d'une concertation au lac Kariba, en Zambie

Définir les grandes lignes du dialogue

Une fois que l'étape de recensement a été effectuée avec succès et partagée, les organisateurs commencent à tester différentes façons de communiquer l'objectif de la séance de concertation visant à consolider la collaboration. Au cours de cette étape, de nombreuses personnes consultées lors de l'étape précédente pourront être invitées à participer aux réunions de planification aux côtés de représentants d'autres parties prenantes. Ces discussions ou « mini-ateliers de conception » visent à tester la viabilité de l'initiative en définissant les grandes lignes du dialogue et en vérifiant le degré de soutien des parties prenantes éventuelles. Ces

réunions n'ont pas pour objet de trouver des solutions aux problèmes ciblés, mais plutôt de perfectionner la déclaration d'intention et de dresser la liste des parties prenantes qui comptent s'impliquer jusqu'à ce que la vision soit suffisamment attrayante pour garantir la participation de tous les acteurs concernés. Les questions suivantes doivent être abordées au cours de cette étape :

- Quels sont les problèmes prioritaires qui permettront de définir les grandes lignes de l'atelier ou des ateliers de dialogue ? Quel est l'**objectif** général ?
- Quelles sont les parties prenantes clés qu'il faut impliquer afin de refléter le **système**

En pratique : sensibiliser par la vidéo

Le recours au support vidéo peut aider à renforcer précocement l'attractivité de toute proposition d'initiative collaborative. La vidéo peut en effet aider à sensibiliser les nouveaux participants lorsqu'ils se joignent au processus, et à mieux faire passer le message auprès du grand public qu'un rapport écrit. Plus tard, cette même vidéo pourra fournir un aperçu essentiel des espoirs et craintes initiaux des personnes impliquées, de ce qu'elles pensaient pouvoir mettre en œuvre et des contraintes qui existaient avant la mise en place de l'initiative. La vidéo doit impérativement montrer les questions abordées du point de vue des différentes parties prenantes. Elle peut présenter des entretiens avec différents acteurs, ainsi que des images choisies par ces derniers pour expliquer quels sont, selon eux, les problèmes les plus importants. Certains programmes ont travaillé avec les parties prenantes locales pour les aider à produire elles-mêmes ce type de supports.



Entretien vidéo avec un responsable de la pêche communautaire, qui explique les tenants et aboutissants de la concurrence portant sur l'eau, la terre et les forêts alluviales, fleuve Stung Sen, Cambodge

dans son ensemble ? En d'autres termes, quels sont les groupes qui **exercent une influence sur les décisions** concernant le système de ressources en place ou qui sont directement touchés par ces décisions ?

- Quels **processus décisionnels** en cours ou à venir faut-il cibler (p. ex., exercices d'aménagement local, gestion des bassins hydrographiques, des bassins versants ou aménagement du littoral, aménagement des infrastructures, propositions nouvelles/révisées d'investissements pour le développement, réunions intergouvernementales) ?

- Quels **résultats** peut-on espérer obtenir ? Le changement de comportement peut supposer une amélioration des relations entre certains acteurs, une collaboration sur certaines questions ou la résolution de certains litiges.

Une liste des résultats potentiels pourra être dressée afin de spécifier la portée du programme et de le rendre plus réaliste et attrayant aux yeux des parties prenantes potentielles. Les participants et appuis potentiels doivent toutefois être conscients qu'une telle liste n'est fournie qu'à titre d'exemple. Les participants au(x) dialogue(s) seront ceux qui élaboreront le plan d'action proprement dit.



Coup d'œil : valider ce qu'il est possible de valider, identifier les risques

Le processus initial de consultation peut être considéré comme une forme d'évaluation ou d'analyse préliminaire des risques ; en effet, il permet d'identifier les valeurs évoquées, soutenues et combattues par les partenaires potentiels et d'autres parties prenantes en amont de la mise en œuvre du programme. Cela entraînera souvent des changements importants des axes des ateliers de dialogue et des événements de planification, ainsi que de la forme que prendra l'initiative en dernier lieu. Cela pourra empêcher ou éviter la survenue de facteurs majeurs à l'origine de bon nombre d'échecs – conséquences imprévues et non intentionnelles, absence d'engagement ou de volonté politique, obstacles institutionnels, et manque de communication.

Au Cambodge, par exemple, les consultations préliminaires visant à soutenir la résilience du secteur de la pêche du lac Tonlé Sap ont permis d'identifier certaines préoccupations partagées par plusieurs groupes de la société civile, qui craignaient d'être punis s'ils parlaient ouvertement de leur manque de confiance envers les représentants des autorités locales. De même, l'administration nationale des pêches s'inquiétait de plus en plus vis-à-vis du contenu de son mandat et de sa capacité à obtenir la coopération des communautés locales nécessaire pour faire appliquer la loi. L'instauration d'une confiance mutuelle entre ces groupes dans le but d'évaluer les problèmes sous-jacents et de planifier des actions conjointes est devenue un élément de la conception du dialogue qui a suivi⁹.

Former un groupe chargé de diriger le processus

Au cours du processus de recensement et de consultation des parties, le groupe initial d'organiseurs identifiera d'autres personnes apportant des points de vue importants et nouveaux, ainsi que des réseaux de contacts parmi différents ensembles de parties prenantes. Ces personnes devraient être invitées à former un groupe de travail multipartite. Ce groupe peut être composé de quelques membres seulement lors de sa création, et grandira au fil du temps pour atteindre un nombre compris entre sept et douze membres – assez large pour représenter la diversité des groupes de parties prenantes, mais suffisamment restreint pour favoriser l'engagement et le travail d'équipe. Loin d'être un simple organe de légitimation ou de coordination, le groupe de travail agira comme source d'influence afin de défendre l'objectif de l'initiative, d'identifier les participants aux ateliers de dialogue et de les convaincre d'y participer.

Il sera parfois nécessaire de désigner un modérateur pour orienter le processus, notamment en cas de tensions entre les membres faisant obstacle à la prise de recul collective. D'autres groupes préféreront la rotation au poste de modérateur. Dans les deux cas, il est essentiel que tout le monde puisse s'exprimer et que le groupe encourage activement la diversité des points de vue. Les questions suivantes doivent être abordées au cours de cette étape :

- Quelles autres parties prenantes pourraient prendre part au groupe de travail en vue de la planification et de l'organisation des séances de dialogue ? Il est essentiel que chaque groupe de parties prenantes (mais pas forcément chaque organisation) soit représenté – organisations de la société civile, groupes communautaires locaux, gouvernement et secteur privé.
- Ces personnes sont-elles prêtes à s'engager ? Le groupe doit impérativement conserver tous ses membres au cours du processus de planification en vue de la séance de dialogue. Cette adhésion renforce l'efficacité du processus et permet d'instaurer la confiance.

- Comment se préparer ? Soyez conscients de la nécessité de réaliser des consultations locales avant tout événement national ou infrarégional, d'effectuer des recherches contextuelles pour certaines questions, ou encore d'organiser des séances préparatoires avec certains groupes clés pour les aider à formuler leur point de vue et à participer de manière efficace.
- Quel est le forum le plus approprié ? Si, sur le plan logistique, le plus simple serait de mettre sur pied une organisation unique, l'entreprise commune, codirigée par un échantillon d'organisations telles que celles représentées au sein du groupe de travail, s'est généralement révélée très efficace.

Une fois que le groupe de travail estime avoir recensé les problèmes et les acteurs impliqués, assigné un objectif précis au processus de dialogue qui permettra de rassembler un ensemble de parties prenantes autour de cette question commune et incité les acteurs principaux à élaborer des plans en vue dudit dialogue, il est temps de concevoir de façon plus détaillée l'événement ou la série d'événements à venir. La note d'orientation n° 2, « Organiser le dialogue et l'action », décrit ce processus.

En pratique : bien choisir les parties prenantes impliquées

Et si des personnes clés essentielles pour traiter l'une ou l'autre des priorités ne participaient pas ? La partie la plus importante du processus consiste à mobiliser les personnes qui ont un intérêt – le pouvoir de soutenir ou de s'opposer à l'initiative. Cette dernière pourra difficilement aboutir si les organisateurs ne peuvent pas dire, à la fin de la phase d'étude : « Nous avons convaincu suffisamment de personnes influentes ». Il ne s'agit pas nécessairement des personnes occupant les plus hautes fonctions, mais plutôt des personnes qui exercent une réelle ascendance et sont respectées au sein de leur groupe de parties prenantes. Le processus a vocation à déterminer si oui ou non les organisateurs poursuivent le bon objectif, et, à partir de là, s'ils ont suffisamment de pouvoir d'influence pour mobiliser les personnes nécessaires à la poursuite de cet objectif.

Le processus est mis en place par un cercle d'influence restreint – les organisateurs. Ce cercle commence à s'élargir par la suite au fil des réunions et ateliers de conception. S'il semble impossible d'intégrer un groupe de parties prenantes pourtant vital, les organisateurs devront s'attacher à remettre en question leur influence et réétudier l'objectif fixé afin de voir s'ils peuvent, en l'élargissant ou en le réduisant, susciter l'influence nécessaire à la suite du projet.

Dans d'autres cas, impliquer un groupe supplémentaire sera essentiel pour élargir le périmètre d'influence. Une initiative menée en Zambie, par exemple, a permis d'identifier le grave problème de développement posé par les investissements du secteur privé dans l'aquaculture sur les berges du lac Kariba. Pourtant, les chefs locaux s'étaient d'abord montrés réticents à poser des questions par crainte de faire fuir les investisseurs. Des représentants du ministère des Pêches, après avoir gagné la confiance des membres de la communauté, ont été en mesure de jouer un rôle d'intermédiaire, rassurant les chefs et amenant les investisseurs à la table des négociations. Ces derniers ont montré plus de volonté à participer que prévu. Les membres de la communauté ont finalement été en mesure de négocier des accords avec les investisseurs, en leur assurant l'accès à des routes praticables et à des zones de pêche, tout en obtenant l'engagement que des évaluations des impacts sur la qualité de l'environnement seraient mises en œuvre. Ces mesures ont permis d'empêcher le conflit qui semblait pourtant inévitable en l'absence de dialogue¹⁰.



Le chef (en costume traditionnel) a joué un rôle central en tant qu'intermédiaire, favorisant le dialogue entre le gouvernement, la communauté et les investisseurs privés, lac Kariba, Zambie

CORE est un processus organisationnel adapté au défi que représente l'instauration d'une collaboration dans un contexte de concurrence et de conflit liés aux ressources naturelles. Cette approche, qui réunit des participants représentant l'ensemble des parties prenantes, appelle à se concentrer sur les trois phases d'écoute, de dialogue et de choix (voir « Aperçu général »).

La présente note d'orientation part de l'hypothèse qu'un groupe de travail représentatif des différentes parties prenantes a été mis sur pied, qu'il a mené une première étude du contexte, recensé les acteurs pertinents et rédigé au moins une déclaration d'intention générale en vue de l'organisation d'un atelier structuré (voir Note d'orientation n° 1 : « Étudier les possibilités de collaboration »). Cette note s'intéresse à la conception et à l'organisation de cet atelier multipartite.

Conception de l'atelier

Un atelier complet est mis sur pied une fois que des parties prenantes exerçant suffisamment d'influence pour garantir la réussite de l'initiative ont rejoint le mouvement. Un atelier de concertation s'étend généralement sur trois jours, mais peut durer d'une journée et demie à cinq jours. Dans de nombreux cas, il pourra être judicieux de procéder en plusieurs étapes. Il est tout à fait envisageable par exemple d'organiser trois événements d'une journée et demie chacun à plusieurs semaines d'intervalle, lorsqu'il est nécessaire de renforcer la confiance et d'aider certaines parties prenantes à se préparer pour la phase suivante.

En outre, il peut être utile d'organiser localement la séquence d'ateliers couvrant les trois phases dans un premier temps, afin de recueillir les idées et de réunir les initiatives locales. Le processus pourra être transposé à l'échelle nationale dans un second temps, en parallèle de la mise en place d'actions visant à relever les défis institutionnels ou politiques plus généraux. Par exemple, le processus de concertation mené au lac Tonlé Sap au Cambodge s'est déroulé dans le cadre

de cinq ateliers d'une journée organisés dans les villages, immédiatement suivis par un atelier d'une demi-journée à l'échelle de la province. Un atelier national a été organisé quelques mois plus tard. Il est parfois préférable d'espacer les rencontres lorsque la question est particulièrement délicate ou lorsque les organisateurs estiment que les participants auront besoin d'interagir davantage entre les phases du processus pour renforcer la confiance et préparer la collaboration. Enfin, les compétences et l'expérience du modérateur et de son équipe doivent être prises en compte : les équipes qui ne sont pas encore familiarisées avec l'approche CORE pourront avoir besoin de faire une pause entre les différentes étapes afin de faire le point et de préparer la suite.

Quelle que soit la durée de l'atelier, il convient d'accorder, lors de la phase de conception, une durée similaire à chaque étape :

1. Renforcer la sensibilisation afin que les parties prenantes prennent conscience des problématiques, des possibilités qu'offre l'avenir et des limites et ouvertures de la situation actuelle (phase d'écoute).
2. Débattre des différents modes d'action qu'il est possible d'adopter pour atteindre un objectif commun et définir les groupes qui pourront appuyer ces actions ou s'y opposer (phase de concertation).
3. Décider d'un plan d'action composé d'engagements formulés par les particuliers et les équipes multipartites et réfléchir à la façon dont ces actions pourront permettre d'atteindre l'objectif commun (phase de choix).

Les ateliers s'organisent autour de sept questions directives. La première question concerne l'objectif directeur, et les six autres servent à stimuler le travail mené dans le cadre de chacune des trois phases. Ces questions aident les participants à utiliser l'une après l'autre leurs capacités d'écoute (appréciation), de concertation (influence) et de prise de décision actives (contrôle) [figure 6].

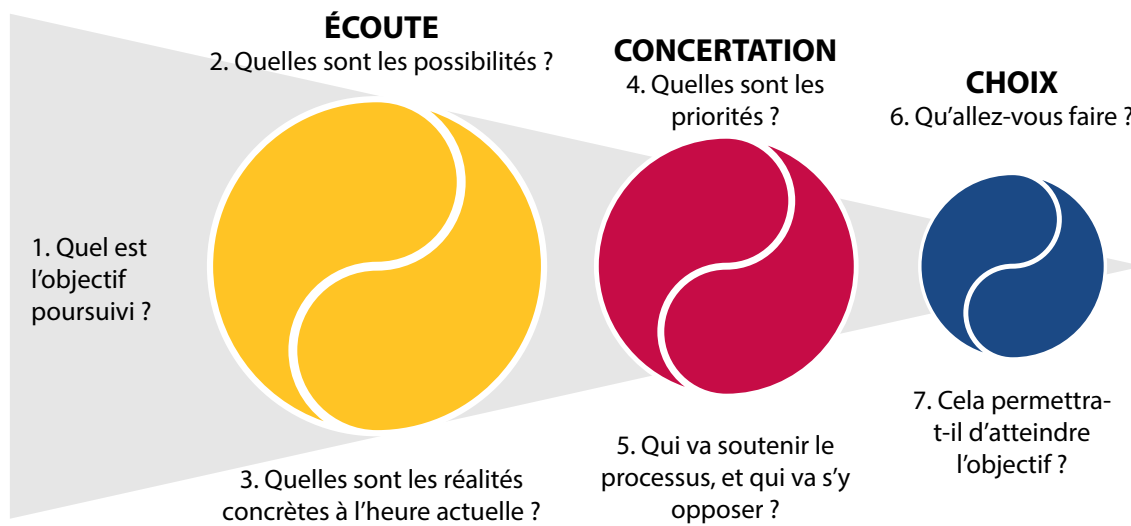


Figure 6. Sept questions directives illustrant les dissensions pouvant caractériser chaque phase

Le modérateur a pour tâche principale de veiller à ce que les participants puissent répondre aux sept questions le plus efficacement possible. Son rôle, de même que celui des participants, évolue donc à chaque phase (tableau 1).

La composition des groupes change également à chaque phase :

- Lors de la phase d'écoute, nous créons des groupes volontairement composés de parties prenantes issues de différents horizons afin que tout le monde bénéficie des mêmes chances d'écouter/d'être écouté par toutes les personnes présentes à la réunion ou à l'atelier.

- Lors de la phase de concertation, nous créons des groupes en fonction des valeurs et intérêts plutôt que des connaissances et responsabilités de chacun. Ce faisant, l'initiative bénéficie d'une perspective dépassant les simples connaissances professionnelles ou savoir-faire techniques.
- Ce n'est que lors de la phase de choix que les participants rejoignent des groupes composés de représentants de leur propre organisation, profession ou domaine de responsabilité. En fin de compte, ce sont les engagements pris par les personnes responsables qui permettent de mettre en place des actions pour atteindre l'objectif.

Phase	Rôle des modérateurs	Rôle des participants
Écoute	<ul style="list-style-type: none"> • Créer les conditions dans lesquelles tous les participants se sentent égaux, sont traités sur un pied d'égalité et ont l'opportunité d'exprimer leur point de vue vis-à-vis de la situation sans être jugés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exprimer votre point de vue sur la situation globale – potentielle et réelle. • Écouter sans commenter ce qu'ont à dire les autres participants de la situation.
Concertation	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un environnement favorable au dialogue ouvert, en aidant les participants à étudier les conséquences de différentes solutions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parler des questions qui vous tiennent à cœur. • Votre mission est de réfléchir à des solutions et d'en débattre, pas encore de décider de la meilleure solution.
Choix	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les participants disposent des ressources dont ils ont besoin pour prendre des décisions et procéder à la planification. • Encourager la réflexion sur l'objectif défini. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre des engagements clairs que vous pourrez respecter et encourager les autres à faire de même. • Réfléchir ensemble à la façon dont chaque action contribue à l'objectif défini.

Tableau 1. Rôle des modérateurs et des participants à chaque phase

Coup d'œil : les principes de pouvoir dans les trois phases

Il est essentiel de comprendre la nature du pouvoir pour procéder à la conception. Les participants seront amenés à exercer un type différent de pouvoir – appréciation, influence et contrôle – à chaque phase du processus (respectivement écoute, concertation et choix). Chacun de ces trois pouvoirs tire son énergie de forces contraires :

1. Lors de la phase d'écoute, la vision idéale de l'avenir et les possibilités qu'elle offre s'opposent à la réalité telle que perçue selon les différents points de vue. Les divergences qui en découlent créent l'énergie permettant d'aller de l'avant, et de passer naturellement à la phase de concertation.
2. Lors de la phase de concertation, la pensée s'oppose au sentiment. Les participants indiquent ce qui à leur sens devrait constituer une priorité, leur auditoire juge ces priorités à la lumière des conséquences qui, selon lui, en découleront. Ils étudient également les tensions entre les groupes pouvant soutenir ou s'opposer à certaines actions. Ces tensions concernent les possibilités – et les limites – de l'influence.
3. Lors de la phase de choix, l'action s'oppose à la réflexion. Certains participants souhaitent agir immédiatement, d'autres souhaitent au contraire prendre le temps d'évaluer le bien-fondé des actions au vu de l'objectif fixé. Le processus reconnaît et tire sa valeur des deux points de vue. Cette divergence aide les participants à prendre des décisions sur les actions qu'ils peuvent mener dans leur domaine de contrôle.



Dirigeants locaux lors d'une réunion du conseil, district d'Anand, Gujarat, Inde



Travailler en petits groupes en plein air permet de mettre à jour de nouvelles perspectives, Anand, Gujarat, Inde

En pratique : choisir un lieu

Lors de la phase de conception de l'atelier, cherchez un endroit :

- **neutre.** Le lieu choisi ne doit pas donner l'avantage à un organisateur ou à une partie prenante en particulier.
- **qui permette de visualiser les progrès.** Par exemple, les déclarations d'intention/différents exercices sont souvent rédigés/réalisés sur des feuilles de chevalet, puis affiché(e)s sur les murs ou sur de grands tableaux.
- **qui encourage l'interaction ciblée.** Un lieu permettant aux participants de sortir de leur environnement de travail habituel peut les aider à s'ouvrir à de nouveaux points de vue.

Si possible, organisez les différentes phases du processus dans différents lieux :

- Phase d'écoute – lieux revêtant une grande signification culturelle ou historique ou stimulant l'imaginaire, comme un site traditionnel sacré, un bâtiment historique, une galerie d'art ou un musée pour enfants.
- Phase de concertation – lieux politiquement neutres, qui favorisent la créativité et le débat sur les différentes pistes de travail envisageables.
- Phase de choix – endroits favorisant le travail opérationnel, où il existe des ressources pour aider à la planification.

Présentation et perfectionnement de l'objectif

L'approche CORE distingue différents niveaux d'objectifs : grands idéaux, valeurs partagées au sein des groupes et buts spécifiques à poursuivre (voir la section « Aperçu général »). Tout atelier rassemblant différentes parties prenantes autour de la question du potentiel de transformation de la concurrence et des conflits relatifs aux ressources naturelles se caractérisera inévitablement par des buts et des valeurs très divers. C'est pourquoi l'objectif initial devra nécessairement être maintenu à un très haut niveau et poursuivre des idéaux tels que la « viabilité environnementale », le « bien-être public », la « résilience des moyens de subsistance » ou encore le « développement économique ». En somme, les organisateurs définiront un objectif partagé, en substance, par toutes les personnes présentes. Celui-ci sera ensuite reformulé en des termes plus spécifiques prenant la forme de buts plus concrets, qui formeront la somme de tous les engagements obtenus à la fin de l'atelier.

Question clé n° 1 : Quel est l'objectif poursuivi ?

Cette question peut être formulée de différentes manières. Par exemple :

Quels résultats voudriez-vous voir se concrétiser pour résoudre la problématique qui nous réunit aujourd'hui ?

Quels éléments souhaiterions-nous tous voir se concrétiser ?

Au départ, chaque participant est invité à partager son point de vue sur l'objectif commun. Toutes les personnes présentes entendent ainsi la diversité des points de vue représentés. Cette étape peut se faire de façon informelle, lors de la séance préliminaire du premier après-midi ou de la première soirée de l'atelier. Elle peut également prendre la forme d'un exercice à part entière, dans le cadre duquel des groupes de participants créés de façon aléatoire exposent les raisons qui les poussent à participer au dialogue. Dans les deux cas, il peut être utile de noter les objectifs de chacun sur une feuille de chevalet pour examen ultérieur.

En pratique : donner le ton

La fin d'après-midi et la soirée constituent les meilleurs moments de la journée pour organiser la première partie de l'atelier, la plus importante de la phase d'appréciation. Il convient de recruter à cette fin des organisateurs, modérateurs et parties prenantes connues pour leurs compétences artistiques, culturelles ou historiques, et de les encourager à transmettre leurs idées sur la conception, à contribuer à l'animation pendant les repas ou encore à animer des séances pour briser la glace. Il est essentiel d'instaurer une atmosphère constructive et détendue pour procéder à l'étude conjointe. Le succès des séances brise-glace repose en grande partie sur la culture – il est donc judicieux de faire appel à des modérateurs locaux ayant recours à des méthodes traditionnelles et populaires pour mettre les participants à l'aise.

Le processus doit impérativement s'adapter au contexte local. Par exemple, au lac Victoria, en Ouganda, plusieurs femmes avaient amené leurs bébés à un atelier de concertation, ce qui a permis de briser la glace immédiatement, suscitant des conversations informelles sur les questions familiales, un point qui a par la suite été placé au cœur du dialogue et de la planification des actions.



Séance de concertation menée en extérieur, lac Victoria, Ouganda

Cette phase introductive vise simplement à permettre aux participants de commencer à repérer leurs points communs ainsi que les différentes interprétations possibles de la déclaration d'intention. Ce n'est donc pas le moment de discuter – et encore moins de débattre – de la façon dont chaque participant formulerait l'objectif. L'interprétation demeure propre à chacun. S'il reste suffisamment de temps, les personnes pourront expliquer, à titre individuel ou en groupe, ce que la liste combinée signifie à leurs yeux.

Cette phase d'ouverture débouche sur les produits suivants :

- Détermination de l'objectif directeur ;
- Liste ou équivalent recensant les objectifs de chaque individu ;
- Synthèse par chaque participant ou groupe expliquant ce que signifie pour eux l'objectif global.

La phase d'écoute

La phase d'écoute vise principalement à sensibiliser les personnes touchées par la

problématique abordée. Les points de vue discutés portent aussi bien sur l'avenir que sur la période antérieure au conflit. Nous utilisons le terme « écoute » mais nous encourageons les participants à faire usage de leurs capacités d'observation et de compréhension pour apprécier le point de vue des autres. Cette phase doit être exempte de jugements, de critiques et de débats.

Question clé n° 2 : Quelles sont les possibilités ?

Cette question permet aux personnes de voir au-delà de la situation actuelle, de ses difficultés et de ses contraintes. La question peut être formulée différemment selon les cas, mais fait toujours référence à l'objectif poursuivi et notamment à ses idéaux, c'est-à-dire au niveau le plus important de l'objectif. Par exemple :

Si vous pouviez faire tout ce que voulez pour résoudre la problématique dont nous venons de parler, à quoi ressemblerait votre initiative idéale ?

En pratique : l'art comme moyen d'expression

L'art encourage les participants à faire preuve d'imagination et à communiquer leurs idées. Il est fréquent de demander aux participants de dessiner leur futur idéal, ou de raconter une histoire. Certains sont capables d'écrire des poèmes ou des chansons. Cet exercice se déroulera en trois temps. Par exemple, pour amener les participants à dessiner leur futur idéal :

1. Travailler seul (pratiquer l'art du contrôle) : dessiner une image sur une petite feuille de papier.
2. Travailler en petits groupes (pratiquer l'art de l'influence) : comparer les images individuelles et en faire un dessin de groupe. Discuter du résultat commun mais ne pas commenter ou juger les apports individuels.
3. Travailler en plénière (pratiquer l'art de l'appréciation) : partager les images des groupes et demander aux participants d'indiquer ce que le résultat final signifie à leurs yeux.



Visite des bas-reliefs du temple Bayon dédiés à la pêche lors d'un forum organisé à Tonlé Sap Siem Reap, Cambodge

Quels éléments essentiels contribueraient à la durabilité, à l'équité et à la résilience dans ce système de ressources ? Dessinez un schéma.

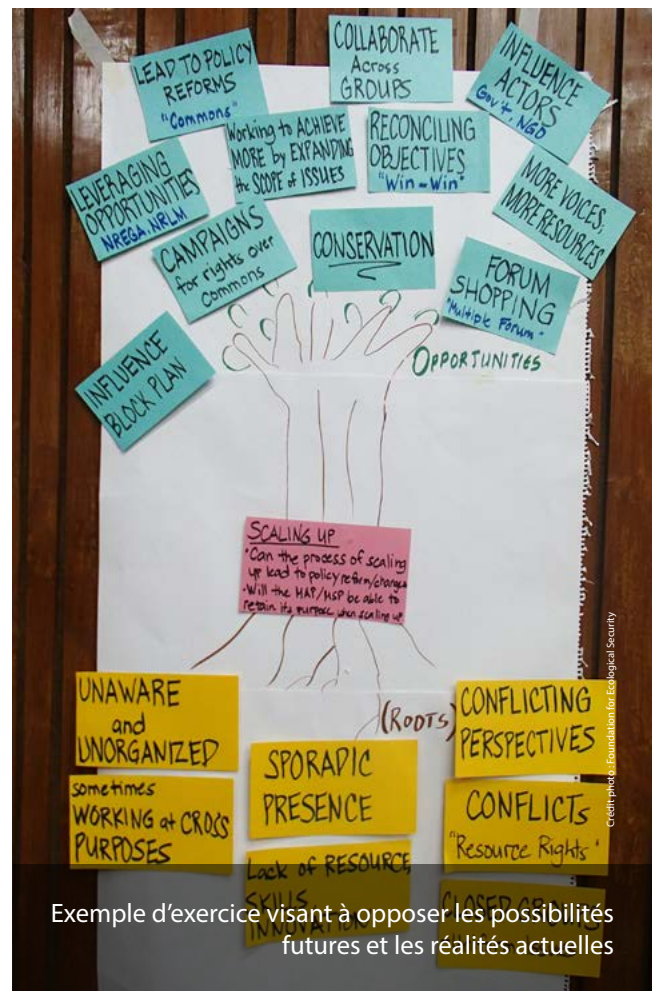
Question clé n° 3 : Quelles sont les réalités concrètes à l'heure actuelle ?

Cette question encourage les participants à s'interroger sur la situation actuelle à partir de points de vue divers. Elle fournit aux personnes et aux groupes une chance de s'exprimer sur les situations auxquelles ils sont confrontés. Par exemple :

Quelle est la situation actuelle ? Quels sont les facteurs qui entravent ou favorisent la progression vers l'avenir auquel vous aspirez ?

Si nous devons prendre des mesures pour tendre vers les idéaux proposés par vos dessins (voir question précédente), à quelle réalité seriez-vous confrontés ? Quelles seraient les réactions ?

Il est impératif d'identifier les divergences entre la vision idéale du futur et les obstacles et contraintes actuels. Lorsque vous ne disposez



Exemple d'exercice visant à opposer les possibilités futures et les réalités actuelles

En pratique : divergence entre idéal et réalité

Lors d'ateliers de plus courte durée, où les participants sont invités à coucher sur le papier les possibilités futures et la réalité, il est relativement aisé de repérer les liens entre les problèmes et contraintes actuels et les opportunités. Cependant, dans le cas d'ateliers de plus longue durée, il pourra être utile de rappeler aux participants de réfléchir aux liens entre les problèmes et opportunités qu'ils ont décrits et les possibilités mentionnées lors de l'exercice précédent.

L'écart entre un idéal ou une possibilité future et la réalité crée une énergie stimulante. La réalisation d'une chronologie illustrée constitue souvent un bon moyen de lancer le débat et de pousser les participants à partager leurs opinions sur la situation et ses origines, et à réfléchir à l'ampleur des changements et aux possibilités qui existent pour influencer les évolutions futures. Lorsque l'animation est de bonne qualité, les participants à l'atelier voudront naturellement passer à la prochaine étape, qui s'intéresse à l'exercice d'une influence.



Il est essentiel de poser des questions et de faire preuve d'écoute active pour comprendre les différents points de vue sur les possibilités pour l'avenir

pas de beaucoup de temps, notamment lors de réunions courtes ou de mini-séances de conception, vous pouvez regrouper les questions 2 et 3. Lorsque les participants peuvent visualiser leurs réponses, les contrastes entre les possibilités et la réalité apparaissent souvent beaucoup plus aisément.

Mettre en place les conditions nécessaires à l'écoute

Lors de la phase d'écoute, les participants sont invités à partager leurs idées sur un pied d'égalité, sans égard à leur statut ou fonction professionnelle. Pour encourager l'ouverture, l'étude des possibilités futures et des réalités actuelles doit se faire dans le cadre de groupes

mixtes, composés de manière aléatoire ou volontairement représentatifs de l'ensemble des parties prenantes.

La phase d'écoute débouche sur les productions suivantes :

- Images, récits, produits artistiques ou autres moyens individuels illustrant les différences entre les possibilités futures et les réalités actuelles.
- Résumés collectifs des possibilités et réalités. Chaque équipe affiche sur sa feuille de chevalet les images ou le résumé des récits relatifs aux possibilités et réalités, auxquels s'ajoutent généralement les petits papiers individuels.

Rôle des modérateurs	Rôle des participants
<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place les conditions dans lesquelles tous les participants se sentent égaux, sont traités à égalité et peuvent exprimer leur point de vue sur la situation sans être jugés, c'est-à-dire sans être influencés ou contrôlés. • Traiter tous les participants sur un pied d'égalité (invitations, titres et dispositions des places). • Les participants peuvent être stressés et poser de nombreuses questions. Ne pas se laisser absorber par des explications laborieuses. • Expliquer aux participants qu'il n'existe pas de bonne ou de mauvaise réponse. Ils peuvent dire tout ce qui leur passe par la tête. Veiller à conserver le dynamisme de l'atelier. Ce sont les participants qui doivent travailler. • Créer des petits groupes composés d'au maximum sept personnes issues de divers horizons et choisies aléatoirement, de façon à encourager l'ouverture aux différents points de vue. Ce chiffre permet à tous les membres de s'exprimer. • Trouver un moyen original d'empêcher autant que possible les participants d'exercer une influence ou un contrôle ; par exemple, imaginer des séances visant à briser la glace qui prônent l'égalité et l'appartenance commune à la race humaine des personnes présentes. • Laisser les participants se faire leur propre idée. En d'autres termes, éviter de résumer le contenu des rapports. Laisser faire chaque personne ou groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Être présents en leur qualité d'être humain et non en fonction du poste qu'ils occupent. • Exprimer le plus fidèlement possible leur sentiment vis-à-vis de la situation – potentielle et réelle. • Écouter le point de vue des autres participants sur la situation sans les interrompre et sans commenter. • Faire appel à leur imaginaire plutôt qu'à leur raisonnement pour réfléchir à des possibilités et décrire les conditions actuelles. • Une fois qu'ils ont compris les consignes, ne pas passer pas trop de temps à réfléchir – s'exprimer de manière spontanée. Ce type de réponse sera aussi bonne – voire meilleure – que toute réponse trop réfléchie.

Tableau 2. Rôle des modérateurs et des participants lors de la phase d'écoute

En pratique : perturbateurs ou dominateurs

Le modérateur a pour mission importante de protéger les participants contre les influences excessives, même lorsque celles-ci sont bien intentionnées. Dès le début – c'est-à-dire dès les quinze premières minutes – le modérateur doit prouver que chaque participant a voix au chapitre lors de la phase d'appréciation et veiller à ce que les tendances naturelles à juger ou critiquer soient réduites au minimum.

C'est pourquoi il doit fixer, dès la phase d'appréciation, des règles très claires : écouter en silence, donner à tous le même temps de parole et ne pas tenter d'influencer autrui. La plupart des participants qui interrompent ou cherchent à dominer se comportent ainsi parce qu'ils ressentent le besoin d'exercer une influence ou de poser des limites sur certaines solutions. Le cas échéant, le modérateur pourra invoquer les règles établies. Voici le type de réponses positives auxquelles il pourra avoir recours dans de telles circonstances :

- Le problème X que vous soulevez est très important, et il pourra être utile de l'aborder au cours de la phase suivante ou de la phase finale.
- Le problème X que vous soulevez montre que vous prenez une longueur d'avance. Nous y reviendrons plus tard et votre intervention nous sera alors très utile. (Le modérateur peut inscrire les problèmes à aborder plus tard sur une feuille de chevalet ou un tableau, auquel le groupe reviendra plus tard.)
- L'objectif est pour l'instant d'examiner la situation globale afin que tout le monde soit sur la même longueur d'ondes. Soyez patient(e), et nous y reviendrons lors de l'exercice Y.
- Il est plus facile de résoudre cet exercice que de l'expliquer. Quand vous verrez les résultats, la réponse à votre question vous apparaîtra clairement. Dans le cas contraire, nous en parlerons à ce moment-là.



La réaffirmation des principes du dialogue ouvert peut requérir que le modérateur adopte une attitude très proactive



Recenser les acteurs pouvant soutenir ou au contraire s'opposer à une action donnée permettra d'identifier les prochaines étapes de la mobilisation des parties prenantes

La phase de concertation

La phase de concertation s'appuie sur l'appréciation commune établie lors de la phase précédente, et fournit aux participants un espace pour exercer leur jugement. Elle suscitera un débat animé si le nombre de parties prenantes représentées est important et si les participants sont véritablement intéressés par les questions abordées. Un dialogue de qualité se caractérise par les conditions suivantes : les convergences et les divergences de valeurs sont explicitées et étudiées, les participants négocient et cherchent à s'influencer les uns les autres, tout en faisant preuve de respect.

Question clé n° 4 : Quelles sont les priorités ?

Cette question est posée afin d'aider les participants à identifier les principaux défis à résoudre pour concrétiser leurs idéaux tout en tenant compte des réalités actuelles. De nouveau, la question peut être formulée de différentes manières selon la situation. Par exemple :

Compte tenu des possibilités et limites identifiées, quelles sont, selon vous, les questions sur lesquelles nous devons nous pencher en priorité pour poursuivre notre objectif commun ?

Quelles stratégies pouvons-nous envisager ? Quels seraient les avantages et les risques d'une solution différente ?

Au cours de cette phase, nous voudrions que les personnes s'apprécient et s'influencent, sans pour autant prendre une décision. Nous les encourageons à traiter un maximum de solutions et à débattre des avantages et des inconvénients liés aux différentes priorités.

Nous nous intéressons ici aux interrelations entre les différentes priorités et leur impact combiné. À l'issue de cette phase, une sorte de schéma reliant les différentes actions potentielles sera élaboré. Par exemple, les participants peuvent travailler seuls dans un premier temps pour développer une priorité et réfléchir à certains des sous-facteurs qui entraveraient sa réussite. Chacun présente ensuite le fruit de son travail en petit groupe et explique son raisonnement. Le schéma final du groupe est ensuite présenté au reste des participants. De nouveau, une discussion et un débat ont lieu, mais l'objectif à ce stade est de mieux comprendre les alternatives plutôt que de les éliminer ou d'atteindre un ensemble de priorités convenues.

En pratique : égalité entre les genres

En cas d'intervention dans des endroits où l'on ignore ou accorde moins d'importance à l'opinion des femmes dans le cadre des discussions publiques, les organisateurs et modérateurs devront faire tout particulièrement attention aux stratégies encourageant un dialogue plus paritaire. Ceci influera souvent sur les priorités établies à l'issue des échanges, ainsi que sur l'énergie ou l'engagement déployés pour atteindre les objectifs.

Au lac Victoria, en Ouganda, les préoccupations des femmes concernant la santé publique et l'assainissement ont influencé l'axe de travail des actions communautaires visant à améliorer le bien-être des communautés riveraines. Pourtant, les femmes avaient hésité à faire part ouvertement de leurs inquiétudes lors de la concertation publique. Les modérateurs avaient remarqué que les femmes avaient des débats animés sur l'assainissement en marge de l'atelier à proprement parler. Ils ont donc organisé une consultation privée avec une responsable de la santé publique, qui a permis de valider leurs inquiétudes. Le groupe de femmes a alors accepté que l'équipe du projet introduise cette question dans un dialogue en plénière. Par la suite, les chefs locaux tels que le président de l'Unité locale de gestion des plages, les responsables des pêches et d'autres personnes de sexe masculin ont pleinement souscrit à ces préoccupations et les femmes ont senti qu'elles avaient désormais la possibilité de parler plus ouvertement des questions les préoccupant¹¹.

Pour les organisateurs et les modérateurs, cette expérience ne fait que souligner l'importance d'encourager la multiplication des voies de communication. Les conversations informelles entre les séances de l'atelier ou lors des repas, ou les discussions ayant lieu sur un bateau ou au domicile d'un villageois peuvent amener à aborder des limites ou priorités dont les participants hésitent à parler à voix haute. Une fois que ces préoccupations ont été introduites dans le dialogue à proprement parler, il est alors possible de les valider ou d'en étudier l'ampleur.



Les discussions ayant lieu en dehors du cadre formel de l'atelier fournissent des enseignements essentiels permettant d'identifier des préoccupations et opportunités n'ayant pas encore été soulevées

Credit photo: Ryder Haske/Peoples Television, Inc.

Question clé n° 5 : Qui va soutenir le processus, et qui va s'y opposer ?

Cette question vise à mettre au jour les intérêts des personnes concernées par les actions prioritaires identifiées, qui ne seront pas nécessairement présentes mais qui exerceront une influence sur la réussite de l'initiative. Ce test grandeur nature est essentiel, non seulement pour localiser les obstacles, mais aussi pour déterminer les trajectoires tenant compte des intérêts concurrents et des relations de pouvoir en jeu. Par exemple :

Dans les domaines prioritaires que vous avez identifiés, quelles sont les parties prenantes les plus importantes ? Quels sont leurs intérêts et quelles valeurs défendent-elles ? Comment seront-elles affectées par le choix de cette priorité ?

Quels rôles chaque acteur pourrait-il éventuellement jouer pour favoriser ou au contraire entraver les progrès ?

Les mêmes petits groupes réfléchissent ensuite au domaine prioritaire qu'ils se sont fixé et à ses caractéristiques principales, et identifient les parties prenantes concernées. Ils précisent les éléments suivants :

- le rôle de chaque partie prenante ;
- les mesures qu'elles sont susceptibles de prendre ;
- les effets positifs et négatifs que ces actions pourraient avoir sur l'initiative.

Chaque groupe élabore une carte ou utilise une technique similaire pour illustrer les différents facteurs affectant les réalisations de leur domaine de priorité, ainsi que les relations entre les principaux acteurs. La présentation de ces cartes des priorités et des parties prenantes en plénière vise à favoriser la discussion et le débat sur les différences. Le modérateur anime le débat qui suit chacune des présentations. En cas de divergences d'opinion au sein d'un groupe, les participants sont invités à en expliquer les raisons.

Mettre en place les conditions nécessaires au dialogue

Au cours de cette phase, les groupes sélectionnent eux-mêmes les domaines qui revêtent la plus grande importance à leurs yeux, qu'ils aient ou non une responsabilité ou une expertise dans ledit domaine. Cela leur permet d'axer leur énergie sur les priorités qui les motivent le plus. La force de cette stratégie réside dans le fait que les participants ont la possibilité d'exprimer leur ressenti et leur opinion sur les principales priorités et leurs effets positifs et négatifs. Ces échanges peuvent vite devenir très animés, mais il ne sera utile d'intervenir qu'en cas de querelle à propos de solutions spécifiques. Les participants doivent limiter leurs discussions aux raisons expliquant leurs choix ou à leur ressenti face aux choix des autres, et ne pas aller plus loin.



Analyse collaborative des relations entre les parties prenantes et des modes d'influence, plaine d'inondation de Barotse, Zambie

En pratique : faciliter le dialogue sur les solutions

Mettre en place les conditions propices à l'exercice d'une influence suppose pour le modérateur une préparation et une intervention distinctes, visant à optimiser l'échange d'opinions et de ressentis sur les solutions à mettre en place en vue de la réalisation de l'objectif commun. Ici, le modérateur exerce une influence plutôt qu'un contrôle. Voici quelques conseils :

- Choisir un lieu symbolisant l'importance des questions à étudier ;
- Laisser les participants choisir leurs priorités et former des groupes articulés autour de ces mêmes priorités, quelles que soient leur fonction ou leur expertise ;
- S'assurer que la discussion se limite aux principales solutions et aux parties prenantes qui les soutiendront ou s'y opposeront ;
- Laisser tous les participants s'exprimer sur chacune des solutions et leurs caractéristiques principales ;
- Veiller à noter les autres solutions proposées ; elles pourront être intégrées aux plans d'action lors de la phase suivante.



Un réseau de chefs d'un groupe de villages discute de ses projets de dialogue avec le gouvernement, Gujarat, Inde

Rôle des modérateurs	Rôle des participants
<ul style="list-style-type: none"> • Exercer une influence, jouer le rôle de partenaire au même titre que les participants, plutôt qu'exercer un contrôle comme lors de la phase d'écoute. • Aider les participants à se regrouper par domaine d'intérêt, qu'ils déterminent eux-mêmes. Le fait de suivre ses intérêts pousse souvent les gens à choisir d'intégrer des groupes traitant de sujets hors de leur domaine de responsabilité direct. • Suggérer un exercice de cartographie ou tout autre technique avalisée par les participants. Il n'y a pas de bon ou de mauvais choix, du moment que l'exercice effectué traite des questions centrales. • Ne pas s'inquiéter si les esprits s'échauffent. Cela ne fait que prouver que les gens sont véritablement engagés. N'intervenir que si les participants essaient de « résoudre le problème », car cela fera l'objet de la phase suivante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Au cours de cette phase, vous rejoindrez des groupes constitués par centre d'intérêt, qui ne correspondent pas nécessairement à vos fonctions officielles, mais traitent d'un sujet qui vous tient à cœur. • Votre mission est d'imaginer des solutions et d'en débattre, et non d'élire la meilleure solution. • Vous vous attacherez à découvrir les raisons et les sentiments expliquant l'appui et l'opposition à des priorités clés de façon à mieux y répondre lors de la phase suivante.

Tableau 3. Rôle des modérateurs et des participants lors de la phase de concertation

Coup d'œil : préparer le terrain pour l'apprentissage

Outre la mise en place des conditions qui permettront aux personnes et groupes de faire des choix éclairés lors de la phase suivante, la phase de concertation représente également un fondement essentiel au processus d'apprentissage à plus long terme. Elle permet aux organisateurs de déterminer les facteurs et les acteurs qui auront une influence sur l'initiative et les raisons expliquant leur importance. La participation de groupes clés de parties prenantes permet de valider cette nouvelle analyse en temps réel, qui pourra servir de base à une évaluation des résultats. À l'inverse, il sera très difficile et coûteux de chercher à retrouver cette qualité après l'événement.

La phase de choix

La phase de choix représente pour les personnes et les groupes le moment de décider des mesures qu'ils sont prêts à mettre en œuvre. Cette phase est axée sur la sphère de contrôle de chaque individu. Ces derniers bénéficient d'un espace pour élaborer des plans d'action, prendre des engagements explicites et adopter des mesures initiales. Les participants, motivés par leur appréciation personnelle de leurs domaines de responsabilité mais aussi conscients des besoins et possibilités plus vastes, choisissent librement leurs engagements.

Lors de cette phase finale, les participants forment des groupes en fonction de leurs domaines de responsabilité en vue de mettre en œuvre les actions sur lesquelles ils se sont mis d'accord et qu'ils sont en mesure de réaliser.

Question clé n° 6 : Qu'allez-vous faire ?

Cette question peut être formulée de différentes manières. Par exemple :

Compte tenu de votre propre domaine de responsabilité, quel engagement allez-vous prendre ? Quelles actions spécifiques êtes-vous (ou votre groupe) prêt(s) à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif commun ? Comment allez-vous mobiliser les ressources nécessaires, suivre les progressions et améliorer les capacités à atteindre ces objectifs ? Quels autres acteurs devez-vous impliquer ?

Les tâches assignées à chaque groupe lors de cette phase correspondent aux étapes de l'approche appréciation-influence-contrôle en sens inverse (figure 7). Les groupes s'intéressent dans un premier temps aux engagements à agir, en s'appuyant sur tous les éléments qui sont ressortis de l'atelier, en s'interrogeant sur leur signification dans le cadre de leur domaine de responsabilité et en déterminant ce qu'ils sont prêts à mettre en œuvre pour faire évoluer la situation. Ils réfléchissent dans un second temps aux domaines et aux acteurs qu'ils doivent influencer pour atteindre leurs objectifs. Enfin, une fois qu'ils cernent mieux les actions collaboratives à mettre en œuvre, ils s'intéressent à ce que les tiers devront apprécier pour augmenter les chances de réussite de ces actions.



Figure 7. Exemple de matrice de planification des actions, illustrée à l'aide d'exemples de facteurs

En pratique : planification des actions

Lors de la phase de choix, il convient de choisir ou de concevoir un environnement invitant les personnes à concentrer leurs efforts sur une prise de décision et une planification des actions efficaces. Assurez-vous de la disponibilité des ressources nécessaires à la prise de décision (p. ex. rapports d'études générales, rapports produits dans le cadre de l'atelier, graphiques, listes, téléphones, accès à Internet). Avez la discussion sur les principales activités à mener.

Soyez conscients que les personnes et les groupes pourront être disposés à s'engager à mettre en œuvre différents types d'actions à différentes phases de l'initiative à long terme, ou à mesure que le contexte évoluera. Il pourra s'agir par exemple de prévoir une rencontre avec un représentant de haut niveau absent lors de la phase de concertation, d'envisager la mobilisation d'un nouveau partenaire ou encore d'attirer l'attention des médias sur une problématique donnée.

Au lac Tonlé Sap au Cambodge, les communautés se sont fixées comme objectif la mise à l'essai d'une nouvelle approche de la gestion communautaire des pêches englobant la production commerciale afin d'accroître les revenus locaux et les fonds aux fins de conservation. Les représentants de l'administration des pêches, initialement hostiles à l'idée d'étudier une nouvelle approche, sont rapidement devenus de fervents défenseurs de cette stratégie après l'annonce d'une grande réforme politique du secteur par le Premier ministre. Vivement incités à montrer de véritables progrès vers l'amélioration des moyens de subsistance des membres des communautés de pêcheurs, ils ont accepté d'appuyer une approche expérimentale repoussant les limites de la réglementation en vigueur, et se sont engagés à respecter un calendrier ambitieux de mise en œuvre, ce qui a fortement élargi le champ des possibilités¹².



Patrouille menée par les représentants de l'administration des pêches, les forces de l'ordre et les membres des communautés de pêcheurs suite à une grande réforme politique, lac Tonlé Sap, Cambodge

Coup d'œil : engagements à agir

L'engagement à agir se distingue très nettement de la recommandation. Un engagement porte sur le domaine de choix ou de contrôle d'une personne, tandis qu'une recommandation s'adresse à un tiers. Il est très fréquent dans les processus de planification que des recommandations soient adressées à des groupes absents ou non déterminés. L'engagement à agir, en revanche, dérive de motivations personnelles. Par ailleurs, si les engagements sont annoncés en public via des réseaux sociaux qui continueront d'interagir, les groupes seront quant à eux plus susceptibles de tenir les personnes responsables de leurs engagements.



Élaboration d'un plan d'action en vue d'un dialogue multipartite avec le gouvernement et les communautés riveraines aux Philippines

Les participants se retrouvent en séance plénière avec un plan recensant les actions qui seront mises en œuvre, quand, où, comment et avec quelles ressources. La plupart des autres groupes de parties prenantes étant également présents, les acteurs seront en mesure de négocier des éléments sur lesquels ils souhaitent exercer une influence directe avec les parties prenantes concernées.

Veillez à ce que tous les participants identifient leur engagement et l'intègrent dans un plan d'action. Il n'est pas nécessaire de fusionner les plans d'action des personnes ou des groupes en un texte global de l'initiative. Si cela peut s'avérer utile pour présenter les conclusions aux autres participants, il est important dans le cadre de l'atelier de respecter la spécificité de chaque engagement. En cas de concurrence

Rôle des modérateurs	Rôle des participants
<ul style="list-style-type: none"> • Votre rôle change lors de cette phase : vous passez de l'exercice d'une influence à un rôle d'appréciation. • Les participants sont désormais en charge de leurs domaines de responsabilité et vous les aidez en répondant à leurs demandes. • Ils assumeront la responsabilité directe de la mise en œuvre des résultats. • Vous pouvez également proposer d'aider à animer la session plénière, dans le cadre de laquelle vous recommenceriez à exercer une influence, en veillant à ce que tous les groupes et tous les participants aient l'opportunité d'exprimer leur point de vue. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vous exercez désormais vos fonctions quotidiennes avec vos domaines de responsabilité réels. • En vous basant sur tout ce que vous avez entendu jusqu'à présent, dressez la liste de vos engagements. • Réfléchissez à ces engagements et approfondissez-les : <ul style="list-style-type: none"> - Qu'allez-vous faire ? - Qui devrez-vous influencer ? Sur quels points ? - Que devront apprécier les autres de votre situation pour vous permettre de réussir ?

Tableau 4. Rôle des modérateurs et des participants lors de la phase de choix

Coup d'œil : réflexion sur l'objectif final

Revenir sur l'objectif global commun permet aux participants de se concentrer sur la dimension réflexive et évaluative du choix. Cela permet également d'introduire un élément essentiel du processus d'apprentissage à plus long terme. Les groupes travaillant en collaboration devront régulièrement revenir à la question « Sommes-nous en train de réaliser notre objectif ? ». Les nouveaux défis soulevés en réponse à cette question viendront orienter les actions à mener à l'avenir.

Il est essentiel de demander aux groupes de réfléchir à ce que nous devons tous apprécier pour instaurer la confiance. Les personnes possèdent souvent une connaissance approfondie de questions qui ne sont généralement pas abordées mais qui pourtant ont une grande influence sur la culture ou un contexte particulier, qui à leur tour ont une grande incidence sur la capacité commune des groupes à atteindre leur objectif.



Mise en commun des différents éléments d'un plan d'action avant le partage avec les participants à l'atelier

ou de conflit lié aux ressources naturelles ou à d'autres moyens de subsistance locaux, le fait de demander aux participants de se mettre d'accord sur un plan d'action unique peut souvent affaiblir l'engagement et l'énergie individuels. Les participants hésiteront par ailleurs à proposer des actions susceptibles selon eux d'avoir un fort impact s'ils craignent que seules celles obtenant l'approbation du groupe ou faisant l'objet d'un consensus seront retenues.

Question clé n° 7 : Cela permettra-t-il d'atteindre l'objectif ?

Cette question a vocation à aider les participants à prendre du recul et à évaluer la mesure dans laquelle la somme des

engagements permet d'atteindre efficacement l'objectif commun. Elle peut être formulée de différentes manières :

Dans quelle mesure l'objectif peut-il être atteint grâce aux engagements spécifiques que les personnes sont prêtes à prendre ?

Quelles actions supplémentaires faudra-t-il mettre en œuvre pour atteindre l'objectif que nous avons défini ?

Après avoir étudié ces questions à titre individuel et en petits groupes, les participants se réunissent en plénière pour s'interroger sur les résultats que produiront les engagements collectifs. Cette étape doit permettre de faire

converger les approches ascendantes et descendantes du problème. Elle est également importante pour favoriser la réflexion et l'apprentissage à partir des actions qui devraient être menées au cours de la mise en œuvre.

Mettre en place les conditions nécessaires au choix

À ce stade, les participants retrouvent des conditions de travail similaires à celles qu'ils connaissent au quotidien. Si possible, chaque groupe doit avoir sa propre salle ou son propre espace séparé des autres. Lorsqu'une influence est nécessaire – par exemple, lorsque les actions d'un groupe dépendent des choix faits par un autre groupe, ils doivent être incités à se réunir pour discuter de ces questions. Chaque groupe devra donc savoir où se trouvent les autres. Il sera peut-être difficile d'aller jusqu'au bout de cet exercice compte tenu du temps, chaque groupe devra donc prévoir une première réunion de suivi.

Le groupe de travail à l'origine de l'atelier est généralement tout désigné pour continuer à agir de façon à favoriser la poursuite des efforts, et notamment :

- suivi des progrès en matière de mise en œuvre des actions et évaluation des résultats ;
- mise à disposition d'un forum visant à résoudre les différends entre les parties prenantes ;
- recueil de nouvelles perspectives et de nouvelles idées visant à encourager la poursuite de la collaboration entre les parties prenantes ou à mobiliser de nouveaux groupes.

Le groupe de travail se transforme alors en plateforme d'apprentissage et d'influence pour la communauté ou la problématique en question, et diffuse de nouvelles idées et pratiques. Sa composition peut changer, et il peut également nommer des spécialistes pour lui venir en aide. La note d'orientation n° 3, « Évaluer les résultats et assurer la pérennité de la collaboration », étudie plus en détail le rôle fondamental joué par ce groupe central pour assurer le maintien de la collaboration et de l'apprentissage et pour étendre progressivement l'influence de l'initiative.



De nombreux groupes d'action se forment à l'issue d'un forum sur l'avenir des pêcheries communautaires du lac Tonlé Sap, Cambodge

NOTE D'ORIENTATION N° 3 : ÉVALUER LES RÉSULTATS ET ASSURER LA PÉRENNITÉ DE LA COLLABORATION

De nombreux dialogues ou efforts de planification collaborative multipartites perdent rapidement de l'élan au lendemain d'un événement principal ou d'une série d'interactions ciblées, en raison du nombre relativement peu élevé de ressources qui leur sont consacrées par la suite. Pourtant, un atelier principal ne portera ses fruits que grâce aux actions qu'il encourage et aux résultats que celles-ci produisent au fil du temps.

Le processus CORE a par conséquent été conçu sous forme de cycle de réflexion, d'action et d'apprentissage. Si les notes d'orientation n° 1 et 2 traitaient respectivement de la préparation et du processus d'organisation du dialogue, celle-ci se concentre davantage sur les défis à plus long terme liés au suivi des progrès, à l'évaluation des résultats, à l'apprentissage, à l'élargissement et au maintien de la collaboration.

Le suivi vise essentiellement à donner à un groupe central de représentants de parties prenantes les moyens de mettre en place une plateforme de communication et d'apprentissage. Ce groupe permet également d'élargir les progrès de l'initiative à d'autres domaines. L'ensemble des engagements à agir pris à l'issue d'une séance de concertation correspondent par nature aux motivations des participants et s'orientent vers un objectif commun plus vaste. Le fait de rassembler un grand nombre de perspectives et de motivations revêt une certaine force, et il serait donc contreproductif pour un groupe central de tenter de gérer ou de diriger l'ensemble des activités. Le groupe doit pourtant impérativement fournir un moyen de suivre les actions menées, d'y réfléchir, de discuter des éventuels problèmes et de trouver des solutions. Un groupe qui fonctionne bien peut largement contribuer à renforcer la durabilité de l'initiative collaborative.



Figure 8. L'évaluation et l'apprentissage dans les trois phases de l'approche CORE

En pratique : initiative locale et durabilité

Les organisateurs ayant travaillé dans le cadre de projets de développement conventionnels, qui supposent dès le début l'élaboration d'un plan détaillé précisant le budget, les livrables, le calendrier et les résultats escomptés, peuvent éprouver un véritable choc culturel lorsqu'ils passent à un mode d'implication considérant des personnes extérieures comme des défenseurs d'initiatives de développement définies à l'échelle locale.

Au lac Kariba, en Zambie, les membres de l'équipe centrale ont été surpris de voir que le comité de développement du village avait décidé seul des prochaines étapes à suivre et avait commencé à les mettre en œuvre sans attendre leur approbation. « Au début, explique Elias Madzudzo, membre de l'équipe d'organisation, nous pensions que nous devions diriger les actions nous-mêmes. Puis nous nous sommes rendus compte que non, que nous pouvions leur faire confiance. »

Au lac Victoria, l'organisatrice Clementine Burnley explique que ses attentes ont évolué de la même manière lorsqu'elle a appris que des représentants de deux des trois communautés participant à un atelier de concertation étaient rentrés au village, avaient consulté un panel plus vaste de parties prenantes et avaient modifié leurs projets en conséquence. « J'ai d'abord été agacée, explique-t-elle. Puis j'ai réalisé que ce comportement était dû à un véritable engagement... Tout ce que nous avons fait, c'est leur ouvrir la voie. » Le rassemblement de représentants des trois communautés avait encouragé les participants à réfléchir, à comparer leurs expériences puis à redéfinir leurs projets. Une communauté a abandonné l'idée d'une formation à l'entrepreneuriat au profit d'investissements plus pratiques dans des séchoirs à poisson offrant à tous des revenus plus importants. Une autre communauté a mobilisé des fonds à l'échelle locale, ainsi que des camions et du matériel de construction en vue de l'édification de toilettes publiques et d'installations de biogaz bénéficiant à l'ensemble de la communauté. Cette nouvelle capacité d'action collective a rapidement attiré l'intérêt de nouveaux investisseurs dans le développement, désireux de voir les innovations se propager¹³.



La mise en place de projets dirigés par la communauté illustre le renforcement de l'action collective dans le village de Kachanga, lac Victoria, Ouganda

En pratique : tirer des enseignements des résultats non anticipés

Les changements les plus importants découverts au cours d'une évaluation des résultats n'ont pas toujours été anticipés. Ils peuvent également être riches en enseignements. Par exemple, une évaluation des activités visant à s'attaquer aux racines de la concurrence liée aux ressources du lac Tonlé Sap au Cambodge a cherché à comprendre pourquoi les parties prenantes locales de certains villages avaient réussi à participer aux interventions politiques nationales et à modifier la réglementation, contrairement à d'autres. Cette question s'est avérée essentielle au renforcement des institutions de la société civile et à l'amélioration de la réactivité des autorités centrales. En effet, lorsque les organisations communautaires et non gouvernementales riveraines ont eu vent de cette réalisation, elles ont souhaité comprendre comment cela avait pu se produire, et ont uni leurs forces à une campagne plus vaste visant à étendre les droits d'accès communautaire et le pouvoir de gestion des ressources.



Le partage d'expériences interrégional permet de porter un regard nouveau sur les enseignements

Le cycle de l'action et de l'apprentissage

Si l'évaluation et l'apprentissage nécessitent un effort ciblé de la part d'une équipe centrale, ils ne doivent toutefois pas être considérés comme des activités séparées n'ayant lieu qu'à intervalles définis. Ils se manifestent au contraire à chaque étape de l'approche CORE. Comme le montre la figure 8, l'étude du potentiel de collaboration suscite des interrogations explicites relatives aux efforts menés précédemment. Lors de la phase de concertation, les facteurs ayant favorisé la réussite ou entraîné l'échec d'autres initiatives sont évalués. À mesure que les groupes concernés mettent en œuvre de nouvelles actions pour appuyer leur objectif commun, ils auront particulièrement besoin de procéder au suivi systématique des mesures prises, des obstacles rencontrés et des opportunités qui se présentent, ainsi que de mener une réflexion structurée sur la meilleure façon de s'adapter.

L'approche CORE vise à résoudre les écueils qui minent la progression des projets de développement traditionnels. Par exemple, la conception d'une initiative axée sur un objectif fixé et perfectionné par des parties prenantes locales, ainsi que la planification d'actions fondées sur les engagements des groupes participants, sont essentielles au maintien de l'appropriation et du leadership locaux. Cela encourage également l'utilisation créative et efficace des ressources disponibles, et réduit

la dépendance aux financements extérieurs. Résoudre explicitement les facteurs pouvant mettre en péril la réalisation d'objectifs communs est essentiel pour aider les groupes à concilier intérêts, pouvoirs et politiques antagonistes. De même, un processus efficace de suivi, d'évaluation, d'apprentissage et de réflexion peut favoriser la collaboration entre groupes de parties prenantes issus de différents secteurs et niveaux d'intervention.

Définir la finalité des activités de suivi et d'évaluation

Les efforts déployés pour s'attaquer aux racines du conflit lié aux ressources et instaurer une collaboration nécessitent la mise en place d'un processus structuré d'apprentissage pour soutenir les acteurs impliqués. Certes, les plans d'action et engagements qui ressortent de tout atelier de concertation guideront les efforts, mais il sera impossible d'anticiper toutes les difficultés et toutes les opportunités qui apparaîtront au fil du temps. S'il sera souvent nécessaire de mettre en place une forme de suivi ou d'évaluation pour illustrer les progrès réalisés ou recenser les résultats pour les investisseurs ou les institutions de financement, il convient ici de se concentrer sur le suivi et l'évaluation participatifs (voir le manuel et la boîte à outils d'accompagnement pour plus de détails).

Coup d'œil : apprentissage et adaptation en dehors des projets individuels

La création d'un groupe central ayant pour mission de diriger le suivi et l'évaluation participatifs permet de combler une lacune caractérisant bon nombre d'initiatives multipartites, à savoir la nécessité d'un point d'organisation central pouvant garantir la pérennité de l'initiative. Les projets sont traditionnellement considérés comme autant d'efforts d'organisation. L'approche CORE considère chaque projet lié à l'objectif commun comme une étape d'un processus d'action-apprentissage plus vaste.

Le groupe central, qui agit non pas comme un mécanisme de contrôle mais comme une plateforme d'influence intermédiaire entre les projets individuels et les intérêts communautaires et nationaux, devient une source d'enseignement susceptible d'aider un grand nombre de projets, d'agences et d'organisations à s'adapter aux défis et opportunités émergents. Cette capacité d'adaptation est une composante essentielle de la résilience, et peut contribuer dans une grande mesure à la prévention des conflits.



L'un des objectifs centraux des exercices de suivi et d'évaluation participatifs est toujours de favoriser l'apprentissage chez les acteurs principaux concernés par l'initiative, de façon à les aider à atteindre leurs objectifs plus efficacement. Les produits et activités de communication résumant les conclusions des évaluations peuvent également être adressés à de nouveaux auditoires, telles que bailleurs actuels et potentiels, autorités ou responsables politiques de haut niveau, groupes de parties prenantes dans des secteurs connexes, réseaux d'organisations non gouvernementales pouvant aider à mettre en œuvre les enseignements dans d'autres secteurs ou régions, ou utilisateurs des ressources locales extérieurs à l'initiative.

L'équipe planifiant des activités de suivi et d'évaluation doit poser les questions suivantes :

- De quelles données avons-nous besoin ?
- Qui a besoin d'être informé ? Comment les informations seront-elles utilisées ?
- Quels seront les changements les plus importants à étudier et à documenter d'après vos interlocuteurs ?
- Quelles seraient les possibilités de

développement institutionnel ou de nouveaux partenariats qu'un exercice d'évaluation pourrait promouvoir ?

Promouvoir l'apprentissage grâce au suivi et à l'évaluation

Idéalement, le groupe central créé au cours des phases précédentes jouera un rôle de premier plan dans la définition de l'objectif et de la stratégie de suivi et d'évaluation. Il pourra également mener lui-même une partie des entretiens individuels, des discussions avec un groupe témoin, des exercices participatifs et d'autres méthodes choisies. Lorsque plusieurs activités distinctes sont en cours à différents endroits, il est souvent utile de dépêcher des équipes de suivi et évaluation dans chacun d'entre eux, puis de mettre en place une procédure structurée de comparaison.

Les parties prenantes disposent de nombreux outils leur permettant de réfléchir aux résultats immédiats de leurs actions et aux obstacles auxquels elles sont confrontées, ainsi qu'aux progrès plus fondamentaux en matière de gestion et de transformation de la concurrence



Les petits vendeurs de poisson achètent les prises du lac Tonlé Sap pour les emmener au marché ; il est souvent nécessaire d'impliquer de nouveaux acteurs pour favoriser la diffusion des changements institutionnels

et du conflit liés aux ressources (voir le manuel et la boîte à outils d'accompagnement).

Si un évaluateur ou une équipe indépendant(e) est recruté(e) pour apporter un nouveau point de vue ou mettre son expertise au service du suivi et évaluation, ses conclusions devront impérativement être examinées et discutées au cours d'une réunion de travail, de façon à ce que les parties prenantes clés puissent participer à l'analyse et à la réflexion sur les conclusions et leur importance pour l'avenir. Ce type de réunion doit également être correctement programmé de façon à ce que les participants aient l'occasion d'appliquer les enseignements retenus aux actions futures.

Les préférences des différents auditoires sur la façon dont les conclusions de l'évaluation sont présentées divergeront, ainsi que les points de vue sur la validité et à la représentativité des conclusions. Les parties prenantes locales, par exemple, ne s'intéresseront pas nécessairement aux détails de la conception de l'enquête ou au résumé quantitatif des résultats, mais seront attentives au récit à la première personne des réussites ou des enseignements tirés par une

personne à laquelle elles peuvent s'identifier et en qui elles ont toute confiance. Ces récits peuvent être présentés en personne, par le biais d'une vidéo, à la télévision ou lors d'une émission de radio, etc. Les bailleurs externes, en revanche, exigeront un certain degré d'impartialité et souhaiteront prendre connaissance de conclusions écrites décrivant la méthodologie qui leur permettront de juger de leur qualité – notamment en ce qui concerne les résultats obtenus à la fin de la période de financement.

Différentes sources d'informations peuvent être utilisées lors des différentes étapes de l'approche CORE. Au cours de l'étude du potentiel de collaboration avec de nouveaux acteurs, par exemple, les évaluations d'impact des projets ou activités antérieur(e)s peuvent s'avérer très utiles lorsqu'elles réveillent la curiosité, permettent aux personnes de voir de nouvelles possibilités pour l'avenir et d'interpréter sous un angle nouveau les événements passés. L'art ou la vidéo sont des moyens de communication percutants à cet égard, notamment lorsqu'ils servent de complément aux présentations plus directes des résultats d'initiatives passées.

Lors de la phase de concertation, la valeur et la pertinence des autres priorités recensées doivent être évaluées. Cela suppose de comprendre les perspectives et les intérêts de différentes parties prenantes, qu'elles soutiennent ou s'opposent à différentes actions. C'est pourquoi les conclusions d'exercices de suivi et d'évaluation mettant en avant des perspectives contradictoires sont particulièrement utiles. Elles peuvent aider à évaluer les opportunités, mais également les risques des différentes pistes d'action envisagées et à réfléchir à un moyen de les atténuer.

L'étape relative à l'action et à l'apprentissage nécessite de réfléchir à l'efficacité des mesures prises en vue de la réalisation de l'objectif général. Le suivi de routine du respect des engagements individuels et collectifs peut s'avérer utile, de même que la collecte de données simples sur les performances. Il peut également être judicieux de procéder à une analyse statistique des résultats si les utilisateurs sont disposés à évaluer et à utiliser ces données. Dans le cadre d'initiatives multipartites complexes, les membres auront souvent des points de vue divergents sur les liens de cause à effet entre les résultats obtenus et les mesures mises en œuvre. Plutôt que d'avoir recours à une simplification artificielle des faits, il peut être très instructif pour le groupe de reconnaître cette ambiguïté et de l'exploiter pour apprendre et aller toujours plus loin.

Maintenir la collaboration

Le groupe initialement créé pour orienter la planification de l'atelier de concertation multipartite (voir la Note d'orientation n° 1) peut continuer à assurer la coordination en vue du maintien d'un processus d'action-apprentissage. Souvent, de nouveaux acteurs se manifestent lors de l'atelier de concertation et intègrent par la suite ce groupe central. Celui-ci peut mener les actions suivantes :

- S'ouvrir à l'extérieur au-delà des programmes des membres afin de recevoir des informations de la part des réseaux communautaires, régionaux, nationaux et internationaux et de leur en communiquer.
- Offrir un lieu sûr où il est possible d'émettre de nouvelles idées, de partager et de communiquer sur les réalisations

de l'initiative, tout en introduisant les informations, vidéos et formations de sources extérieures.

- Fournir des conseils et un soutien aux communautés de professionnels et autres groupes locaux constitués par les membres.
- Offrir aux parties prenantes un forum de négociations facilitant la diffusion des principes de gestion et de transformation des conflits.

Le groupe central a pour mission non seulement de procéder à un examen interne des participants de l'initiative afin d'assurer leur redevabilité vis-à-vis des activités en faveur desquelles ils se sont engagés ; idéalement, il oriente également ses activités vers l'extérieur pour devenir un agent du développement résilient et durable pour la communauté ou la région. Les enseignements tirés du suivi et de l'évaluation peuvent éclairer les efforts futurs visant à étudier les éventuelles nouvelles collaborations, à faire participer de nouveaux groupes au dialogue et à lancer des activités impliquant le secteur privé ou de hauts fonctionnaires du gouvernement ou cherchant à résoudre des difficultés à une échelle géographique plus large.

En pratique : gravir les échelons

Si une initiative vise à susciter des changements à plus grande échelle, il conviendra dans tous les cas de se rapprocher d'autres parties prenantes n'ayant pas participé directement à l'atelier de concertation. Cela suppose généralement de « gravir les échelons » afin de mobiliser des décideurs politiques de plus haut niveau. Comment faut-il procéder ?

1. Premièrement, définir et formuler un objectif qui intéressera les décideurs.
2. Deuxièmement, recruter une personne qui sera écoutée par les décideurs.
3. Troisièmement, leur montrer les progrès réalisés jusqu'à présent – nouvelles idées émises, parties prenantes importantes recrutées, résultats initiaux obtenus et résultats émergents anticipés.

Il ne sera pas forcément nécessaire de mobiliser directement la ou les personnalités. Il suffit généralement qu'elles soient au courant, et qu'elles ne s'opposent pas à l'initiative. Souvent, les personnalités de haut niveau ne veulent pas prendre de risques, craignant les retombées négatives des nouvelles initiatives. Dans ce cas, arrangez-vous pour que la personnalité ne puisse être rendue responsable des obstacles ou des échecs pouvant survenir, mais puisse tout de même se voir attribuer en partie le mérite en cas de réussite de l'initiative. Ainsi, un représentant de l'État initialement sceptique ou réticent pourra devenir un grand défenseur des efforts déployés après l'obtention des premiers résultats.



Membre d'une équipe de recherche du ministère zambien des Pêches communiquant à son directeur les résultats du processus de concertation en vue d'en étudier les retombées stratégiques

Méthodes et outils

Academy for Educational Development (2004) *Going to SCALE: System-wide collaborative action for livelihoods and the environment*, <http://www.fhi360.org/resource/going-scale>

Chambers R. (2002) *Participatory workshops: A sourcebook of 21 sets of ideas and activities*, <http://www.ntd.co.uk/idsbookshop/details.asp?id=684>

Rüttinger L., Janßen A., Knupp C. et Griestop L. (2014) *From conflict to collaboration in natural resource management: A handbook and toolkit for practitioners working in aquatic resource systems*. Manuel. Collaborating for Resilience.

Salas M. A., Tillmann H.J., McKee M. et Shahzadi N. (2007) *Visualisation in participatory programmes: How to facilitate and visualise participatory group processes*, <http://www.participatorymethods.org/resource/visualisation-participatory-programmes-how-facilitate-and-visualise-participatory-group>

Applications pratiques

Burnley C., Adriázola P., Comardicea I., Mugisha S. et Mushabe N. (2014) *Strengthening community roles in aquatic resource governance in Uganda*. Rapport de programme. Collaborating for Resilience.

Madzudzo E., Chilufya L., Mudenda H.G. et Ratner B.D. (2014) *Strengthening collective action to address resource conflict in Lake Kariba, Zambia*. Rapport de programme. Collaborating for Resilience.

Ratner B.D., Mam K. et Halpern G. (2014) « Collaborating for resilience: Conflict, collective action, and transformation on Cambodia's Tonle Sap Lake », *Ecology and Society* 19(3): 31.

Ratner B.D., Burnley C., Mugisha S., Madzudzo E., Oeur I., Mam K., Rüttinger L., Chilufya L. et Adriázola P. (2014) *Dialogue to address the roots of resource competition: Lessons for policy and practice*. Rapport de programme. Collaborating for Resilience.

Oeur I., Mam K., Sour K. et Ratner B.D. (2014) *Innovations to strengthen aquatic resource governance on Cambodia's Tonle Sap Lake*. Rapport de programme. Collaborating for Resilience.

Sites Internet

Collaborating for Resilience
www.coresilience.org

Environmental Conflict and Collaboration
<http://www.ecc-platform.org>

Participatory Methods, Institute for Development Studies
<http://www.participatorymethods.org/task/learn-and-empower>

- ¹ Smith W.E. (2009) *The creative power: Transforming ourselves, our organizations and our world*. New York : Routledge.
- ² Ratner B.D., Mam K. et Halpern G. (2014) « Collaborating for resilience: Conflict, collective action, and transformation on Cambodia's Tonle Sap Lake », *Ecology and Society* 19(3): 31.
- ³ Furugganan B. et Lopez M.A. (2002) *Building partnerships between government and civil society: The case of Paiboon Wattanasiritham and the Governmental Central Bank*. Bangkok : Asian Institute of Management et Institut Synergos. Tiré de : http://www.synergos.org/bridgingleadership/04/c_5_case_study_khun_paiboon_wattanasiritham_thailand.pdf
- ⁴ Smith W.E. et Sato T. (1993) « The new development paradigm », in : Griesgraber J.M. et Gunter B. G. (dir.) *Development: New paradigms and principles for the twenty-first century (Rethinking Bretton Woods, Vol. 2)*. Londres : Pluto Press.
- ⁵ Smith W.E. (1992) « Planning for the electricity sector in Colombia », in : Weisbord, M.R. (dir.), *Discovering common ground*. San Francisco : Berrett-Koehler.
- ⁶ Rüttinger L., Janßen A., Knupp C. et Griestop L. (2014) *From conflict to collaboration in natural resource management: A handbook and toolkit for practitioners working in aquatic resource systems*. Manuel. Collaborating for Resilience.
- ⁷ Smith W.E. (2009). *The creative power: Transforming ourselves, our organizations and our world*. New York : Routledge.
- ⁸ Madzudzo E., Chilufya L., Mudenda H.G. et Ratner B.D. (2014) *Strengthening collective action to address resource conflict in Lake Kariba, Zambia*. Rapport de programme. Collaborating for Resilience.
- ⁹ Ratner B.D., Mam K. et Halpern G. (2014) « Collaborating for resilience: Conflict, collective action, and transformation on Cambodia's Tonle Sap Lake », *Ecology and Society* 19(3): 31.
- ¹⁰ Madzudzo E., Chilufya L., Mudenda H.G. et Ratner B.D. (2014) *Strengthening collective action to address resource conflict in Lake Kariba, Zambia*. Rapport de programme. Collaborating for Resilience.
- ¹¹ Burnley C., Adriázola P., Comardicea I., Mugisha S. et Mushabe N. (2014) *Strengthening community roles in aquatic resource governance in Uganda*. Rapport de programme. Collaborating for Resilience.
- ¹² Oeur I., Mam K., Sour K. et Ratner B.D. (2014) *Innovations to strengthen aquatic resource governance on Cambodia's Tonle Sap Lake*. Rapport de programme. Collaborating for Resilience.
- ¹³ Burnley C., Adriázola P., Comardicea I., Mugisha S. et Mushabe N. (2014) *Strengthening community roles in aquatic resource governance in Uganda*. Rapport de programme. Collaborating for Resilience.



Pour citer cette publication :

Blake D. Ratner et William E. Smith (2016), Guide pratique pour la collaboration au service de la résilience. Manuel. Collaborating for Resilience. Traduit en français par Angeline Hadman.

Collaborating for Resilience soutient l'échange d'expériences entre les praticiens, les chercheurs et les parties prenantes stratégiques qui œuvrent en faveur du dialogue entre les groupes en concurrence sur les ressources environnementales, lancent des innovations visant à réduire le risque de conflit social et renforcent les institutions pour une gouvernance environnementale équitable.

© 2016 Collaborating for Resilience. Tous droits réservés. Cette publication peut être reproduite sans l'accord de Collaborating for Resilience, sous réserve de notification préalable. ©

Crédits photo: couverture avant et quatrième de couverture, Sree Kumar/Foundation for Ecological Security.



www.coresilience.org



100 %
RECYCLÉ

Papier fabriqué à partir
de matériaux recyclés

Avec le soutien financier de



RESEARCH
PROGRAM ON
Policies,
Institutions,
and Markets

Led by IFPRI



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development