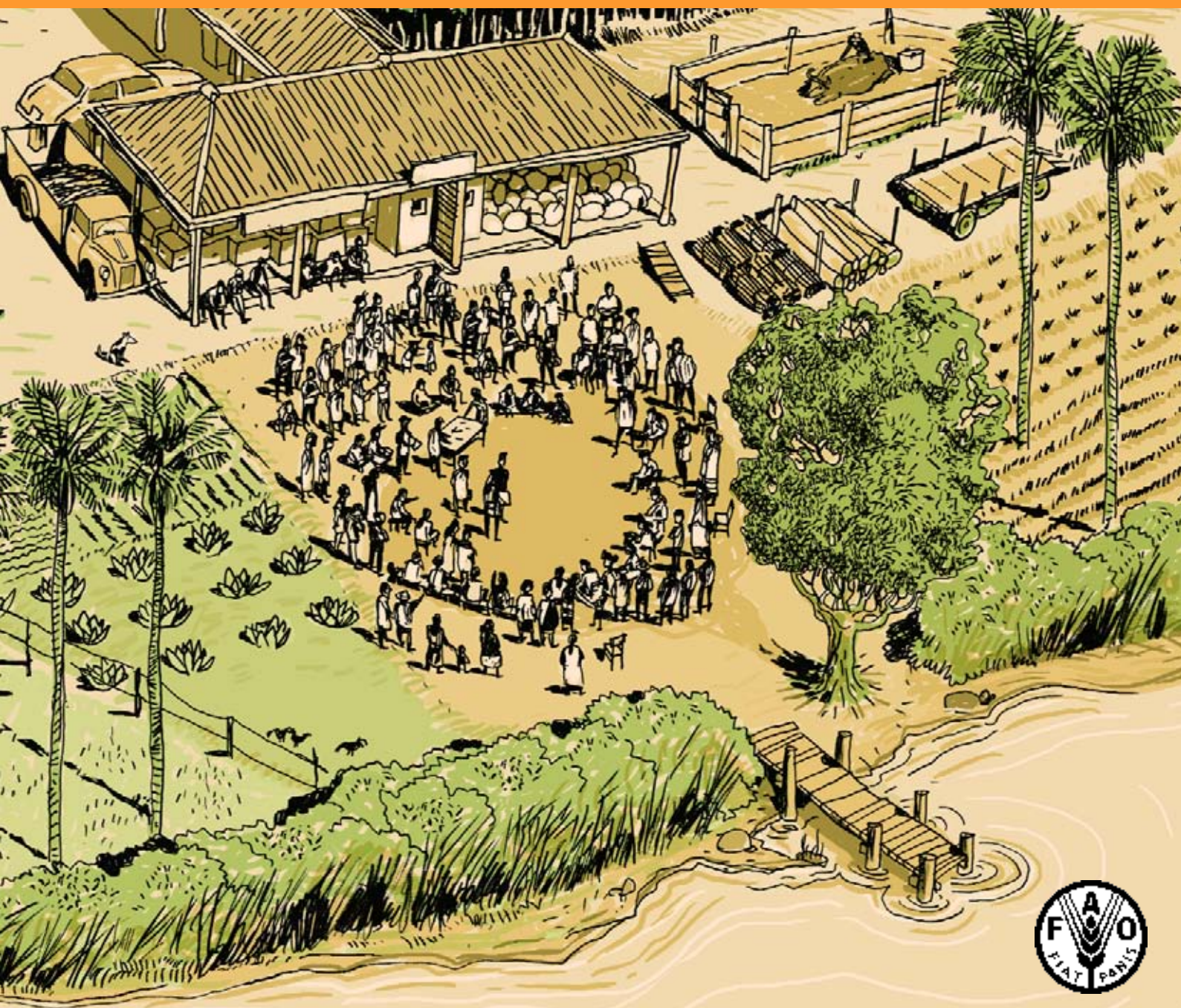


Les techniques de négociation et de médiation appliquées à la gestion des ressources naturelles



Les techniques de négociation et de médiation appliquées à la gestion des ressources naturelles

par
Antonia Engel
Benedikt Korf

Préparé dans le cadre du
Programme d'appui aux moyens d'existence (LSP)
Un programme intergouvernemental pour améliorer l'impact des activités
visant à renforcer les moyens d'existence des populations rurales pauvres

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

Tous droits réservés. Les informations contenues dans ce produit d'information peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées au Chef du Service de la gestion des publications, Division de l'information, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie ou, par courrier électronique, à copyright@fao.org

Avant-propos

Ce guide conceptuel est le fruit d'un long travail qui n'aurait pas pu aboutir sans l'aide de nombreuses personnes.

Le guide a été préparé dans le cadre du Programme d'appui aux moyens d'existence (LSP) de la FAO, financé par le Département du Royaume-Uni pour le développement international (DFID). Il s'appuie sur des matériels de formation publiés antérieurement par la Division des politiques et de la planification forestières de la FAO (FONP) sur la gestion des conflits communautaires liés aux ressources naturelles, que le LSP a essayés sur le terrain, au Ghana. Les expériences de formateurs, de stagiaires et de coordonnateurs du programme ont été examinées, à l'issue de près de deux ans de formation et d'application des outils et des techniques sur le terrain.

A la lumière des enseignements tirés sur le terrain, il a été décidé de réorienter les matériels de formation antérieurs comme suit:

1. intégration de la gestion du conflit dans le cadre général de la gestion participative des ressources naturelles et du concept des moyens d'existence durables en milieu rural; la gestion des conflits est incorporée dans un certain nombre de processus qui aident à établir et à maintenir des principes et des pratiques mutuellement acceptables pour la gestion des ressources naturelles;
2. importance du choix des parties prenantes dans les options de gestion des conflits, avec en premier plan une description pratique, étape par étape, des méthodes d'établissement et de médiation d'un processus de négociations consensuelles pour gérer un conflit et instaurer une collaboration entre des groupes de parties prenantes;
3. reconnaissance des dimensions culturelles et sociales des différents styles de négociation et de médiation, afin de concevoir un processus de négociation flexible, qui puisse être adapté à chaque situation, et appliqué dans le monde entier.

L'une des conditions indispensables des *Techniques de négociation et de médiation appliquées à la gestion des ressources naturelles* est la reconnaissance de la multiplicité des caractéristiques socio-culturelles et des intérêts des populations en matière de gestion de l'utilisation des terres, des forêts, des zones marines et de leurs produits. Dans ces circonstances, les conflits sont souvent inévitables, mais le guide montre comment les principes et les outils de négociation et de médiation peuvent être utilisés pour promouvoir un changement social positif et gérer un conflit de manière à prévenir les effets destructeurs souvent associés à leur escalade.

Remerciements

Nous tenons à remercier en premier lieu Kath Means et Cynthia Josayma, qui sont, avec Eric Nielsen et Vitoon Viriyasakultron, les auteurs des matériels de formation antérieurement publiés, car ces matériels constituent les fondements de ce guide.

Les contributions de Peter Castro, Phillip Scott Jones et Kath Means nous ont également été précieuses.

Parmi les nombreuses personnes qui sont intervenues dans la mise en œuvre du programme de formation, nous tenons à citer en particulier: Pamela Pozarny du Bureau régional de la FAO à Accra et du Bureau de la FAO au Ghana, et Ruby Naa Dagadu, qui se sont occupés des questions opérationnelles et administratives; les membres du Comité consultatif qui nous ont donné des conseils sur la gestion du programme de formation; les formateurs Emmanuel Bombande et Joe Tabaazung et tous les stagiaires, en particulier Peter Asibey Bonsu, Emmanuel D. Eledi, Andrew Kuyipwa, Patricia Markwei, James Parker McKeown, Valerie Fumey-Nassah et Samuel Nketiah qui ont participé à l'Atelier de révision du matériel de formation.

Nous avons également été sensibles aux efforts des stagiaires qui ont documenté les expériences acquises en appliquant leurs connaissances dans des situations de conflits tirées de la vie réelle, pour nous fournir du matériel analytique et attirer notre attention sur les défis spécifiques que pose la gestion participative des ressources naturelles.

Un grand merci à Jan Johnson, Dominique Reeb et Rebecca Metzner qui ont fait avancer les idées de ce programme de formation et fourni des informations en retour et des conseils durant la phase de mise en œuvre.

Nous remercions également Jane Shaw qui a fait tout le travail d'édition et de correction des épreuves, Cecilia Valli qui a conçu la mise en page et Aldo Di Domenico qui a préparé les illustrations.

LE PROGRAMME D'APPUI AUX MOYENS D'EXISTENCE

Le programme d'appui aux moyens d'existence (LSP) de la FAO, 2001-2007, soutenu en partie par le Département du Royaume-Uni pour le développement international (DFID), contribue à renforcer l'impact des interventions de la FAO dans les pays, par l'application efficace des approches relatives aux moyens d'existence durables (SL).

Le programme LSP est né de la conviction que la FAO pourrait avoir un impact plus grand sur la réduction de la pauvreté et l'insécurité alimentaire si sa richesse en matière d'expertise et d'expérience était intégrée dans une approche d'équipe, plus flexible et plus orientée vers la demande. Le LSP vise à accroître les connaissances et l'application des principes et des approches concernant les moyens d'existence durables. Sa mise en œuvre est assurée par des équipes de fonctionnaires de la FAO qui s'intéressent à des thèmes spécifiques dans le contexte des approches concernant les moyens d'existence durables. Ces équipes interdépartementales et interdisciplinaires, ou sous-programmes, cherchent à intégrer les principes relatifs aux moyens d'existence durables dans les activités menées par la FAO au siège et sur le terrain. Ces approches s'appuient sur des expériences de la FAO et d'autres institutions de développement.

Pour de plus amples informations sur le LSP et le Sous-Programme relatif à la gestion des conflits liés aux ressources naturelles, prière de contacter par courrier électronique: Antonia.Engel@fao.org ou Dominique.Reeb@fao.org.

Ou de consulter le site Internet: www.fao.org/sd/dim_pe4/pe4_040501_fr.htm

Tables des matières

INTRODUCTION	1
Portée de ce guide	1
À qui s'adresse ce guide	4
Objectifs du guide	4
Efficacité des négociations consensuelles	5
Contenu du guide	6
Comment utiliser ce guide	7
Glossaire de terminologie	8
SECTION 1: INTRODUCTION AUX CONFLITS LIÉS AUX RESSOURCES NATURELLES, À LA GESTION PARTICIPATIVE ET AUX MOYENS D'EXISTENCE DURABLES	21
1.1 Qu'est-ce que les conflits de niveau communautaire liés aux ressources naturelle?	21
1.2 La gestion participative des ressources naturelles et les conflits	29
1.3 Conflits liés aux ressources naturelles et aux moyens d'existence durables	32
Résumé de la section	37
SECTION 2: LA GESTION D'UN CONFLIT	39
2.1 La nature du conflit	39
2.2 Les différentes options de gestion des conflits	46
2.3 Les modes alternatifs de gestion des conflits (MAGC): les techniques de négociation et de médiation	53
2.4 La médiation dans les cultures pratiquant l'intervention directe et non directe	61
Résumé de la section	64
SECTION 3: CARTE DU PROCESSUS DE NÉGOCIATIONS CONSENSUELLES	67
3.1 Le rôle d'une tierce partie dans des négociations consensuelles	67
3.2 Les dix étapes de la gestion d'un conflit	73
3.3 Gestion du processus	77
Résumé de la section	86

SECTION 4: ENTRÉE	87
4.1 Pourquoi il est essentiel de préparer avec soin l'entrée	87
4.2 Étape 1: Préparation de l'entrée	88
4.3 Étape 2: Entrée sur la scène du conflit	91
4.4 Étape 3: Analyse préliminaire du conflit	93
Résumé de la section	97
SECTION 5: ANALYSE DU CONFLIT	99
5.1 Pourquoi l'analyse du conflit est essentielle	99
5.2 L'analyse du conflit en tant que processus	102
5.3 Les outils d'une analyse des conflits	103
5.4 Analyse des problèmes et des causes profondes du conflit	106
5.5 Identification et analyse des parties prenantes	109
Résumé de la section	114
SECTION 6: ÉLARGISSEMENT DE L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES	117
6.1 Pourquoi l'engagement des parties prenantes est important	117
6.2 Étape 4: Engagement plus profond – Les parties prenantes analysent le conflit	118
6.3 Étape 5: Élaboration et évaluation des options de règlement	125
Résumé de la section	129
SECTION 7: LES NÉGOCIATIONS ET L'ÉLABORATION DES ACCORDS	131
7.1 Pourquoi les négociations et les accords sont importants	131
7.2 Étape 6: Préparation des négociation	133
7.3 Étape 7: Facilitation des négociation	137
7.4 Étape 8: Élaboration de l'accor	149
Résumé de la section	152
SECTION 8: LA SORTIE	155
8.1 Pourquoi une stratégie de sortie est importante	155
8.2 Étape 9: Suivi et mise en œuvre de l'accord	155
8.3 Étape 10: Étude de la stratégie de sortie	160
Résumé de la section	162

ANNEXES	163
ANNEXE I: GESTION PARTICIPATIVE DES RESSOURCES NATURELLES	165
Gestion participative	165
Le cadre politique: Les circonstances sont-elles favorables?	166
Conclusion	173
ANNEXE II: GUIDE PRATIQUE POUR L'ANALYSE DES CONFLITS	175
Analyser un conflit	175
Les outils d'analyse des conflits	176
Outil de base 1: Analyse des causes profondes	178
Outil de base 2: Analyse des problèmes	184
Outil de base 3: Identification et analyse des parties prenantes	191
Outil de base 4: Analyse des 4R – droits, responsabilités, retombées et relations des parties prenantes	196
Outil complémentaire 5: Ligne de temps du conflit	205
Outil complémentaire 6: Cartographie des conflits liés à l'utilisation des ressources	208
ANNEXE III: ÉTUDES DE CAS	211
Étude de cas 1: Gestion de la forêt communautaire de Bawumpila	213
Étude de cas 2: Conflit relatif au détournement du fleuve Bosoko dans la zone humide d'Amansuri	226
RÉFÉRENCES	235

Tableaux, figures et encadrés

TABLEAUX

Tableau 2.1	Points forts et limites des systèmes coutumiers de gestion des conflits	50
Tableau 2.2	Points forts et limites des systèmes juridiques nationaux	51
Tableau 2.3	Points forts et limites des modes alternatifs de gestion des conflits	52
Tableau 2.4	Intervention directe et non directe dans la gestion des conflits	63
Tableau 3.1	Exemples de problèmes d'information et solutions possibles	83
Tableau 5.1	Outils d'analyse des conflits	105
Tableau 7.1	Activités et réalisations du processus de négociations	138
Tableau 7.2	Exemple de déclaration d'objectifs communs	143
Tableau 7.3	Accords forts ou accords faibles	151

FIGURES

Figure 1.1	Cadre des moyens d'existence durables	34
Figure 2.1	Les stades d'un conflit	42
Figure 2.2	Progressivité des approches de gestion des conflits	46
Figure 2.3	Efficacité des approches consensuelles selon le type de conflit	60
Figure 3.1	Niveaux de facilitation	68
Figure 3.2	Carte du processus	73
Figure 6.1	L'«oignon du conflit»: distinguer les intérêts des positions	122
Figure 6.2	Renforcer les possibilités de collaboration: passer des positions aux intérêts	123

ENCADRÉS

Encadré 1.1	Gestion participative et gestion des conflits	30
Encadré 1.2	Principes directeurs relatifs aux moyens d'existence durables	35
Encadré 1.3	Négociations consensuelles	37
Encadré 2.1	Conflit et violence	39
Encadré 2.2	Détecter un conflit latent	43
Encadré 2.3	Résumé des réactions à un conflit	48
Encadré 2.4	Les quatre principes fondamentaux des négociations consensuelles	55
Encadré 2.5	Renforcement des capacités et renforcement du pouvoir	58

Encadré 3.1	Contenu et processus	68
Encadré 3.2	Impartialité et neutralité	70
Encadré 3.3	Sessions séparées ou réunion commune ?	75
Encadré 3.4	Prendre en considération les connaissances locales	84
Encadré 4.1	Les personnes-ressources	90
Encadré 4.2	Les «consultations-navettes»	97
Encadré 5.1	Questions clés pour faciliter l'analyse du conflit	101
Encadré 6.1	Rôle et fonctions des parties prenantes secondaires	119
Encadré 6.2	Procédures de découverte des intérêts	124
Encadré 6.3	Les principes directeurs du brainstorming	126
Encadré 6.4	Directives concernant la BATNA	128
Encadré 7.1	Questions utiles pour préparer un processus de négociation	136
Encadré 7.2	Réunions traditionnelles	140
Encadré 7.3	Règles fondamentales proposées	141
Encadré 7.4	Élaboration de critères d'évaluation des options – un exemple concret	146
Encadré 7.5	Les caractéristiques d'un accord durable	150
Encadré 8.1	Neuf critères pour une mise en œuvre réussie des accords	157
Encadré 8.2	Liste récapitulative des arrangements de suivi	159
Encadré 8.3	Un mélange de réflexion et d'émotion	161

