



Le dialogue
démocratique –
Un manuel
pratique

Le dialogue
—
démocratique —
—
Un manuel
—
pratique

Bettye Pruitt et Philip Thomas

Le dialogue démocratique – Un manuel pratique

Le présent manuel ne reflète pas nécessairement le point de vue de l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) ou celui du gouvernement du Canada, d'International IDEA, de l'Organisation des États américains (OEA), du Secrétariat général de l'Organisation des États américains (SG/OEA) et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), leurs conseils d'administration, instances dirigeantes et/ou États membres respectifs. Il s'agit d'une publication indépendante sur demande de l'ACDI, d'International IDEA, du SG/OEA et du PNUD. Elle est le fruit de la collaboration entre ces institutions et du travail d'éminents spécialistes du dialogue démocratique.

© Secrétariat général de l'Organisation des États Américains, 2007

© Institut International pour la démocratie et l'Assistance Électorale, 2007

© Programme des Nations Unies pour le Développement, 2007

Toute demande d'autorisation pour la reproduction ou la traduction de tout ou partie de la présente publication doit être adressée à :

SG/OEA
17th St. & Constitutional Ave., N. W.
Washington, D.C. 20006
États-Unis

International IDEA
Strömsborg
SE - 103 34 Stockholm
Suède

PNUD
One United Nations Plaza
New York, NY 10017
États-Unis

Conception graphique : Trydells Form
Photo supérieure droite : © Interpeace/Ryan Anson
Photo de gauche : © Arabella Cecil/Panos Pictures
Imprimé par : Trydells Tryckeri AB, Suède

Table des matières

Remerciements	xii
Avant-propos	xiii
Préface	xvi
Abréviations et sigles	xvii
Introduction	1
Objectif du manuel.....	1
Comment utiliser ce manuel ?	2
Première partie : Le cadre conceptuel	6
Chapitre 1.1 : Introduction	7
Chapitre 1.2 : Pourquoi recourir au dialogue ?	11
La nécessité d'une culture de la démocratie	11
La nécessité d'une gouvernance qui fonctionne	15
<i>Des processus participatifs capables de produire des résultats</i>	16
Chapitre 1.3 : Définition du dialogue	21
Définitions	21
<i>Définir le dialogue comme un type de processus distinct</i>	22
<i>Définir le dialogue dans un contexte global</i>	27
Principes directeurs : les caractéristiques déterminantes des processus de dialogue.....	29
L'approche dialogique.....	36
<i>L'approche dialogique en tant que code de conduite</i>	37
<i>Utiliser l'approche dialogique au-delà des processus de dialogue</i>	37
Chapitre 1.4 : La contribution du dialogue au changement	39
Niveaux de changement.....	39
La mécanique du changement	43
<i>Le moment dialogique</i>	44
Du changement personnel au changement social	46
Conclusion.....	48
Deuxième partie : Mise en pratique des concepts	50
Chapitre 2.1 : Introduction	51
Les professionnels du dialogue et les rôles qu'ils jouent.....	52
L'approche dialogique.....	53
Comment utiliser cette rubrique.....	56

Chapitre 2.2 : Explorer la possibilité d'un dialogue	60
Comprendre l'évaluation en tant qu'intervention	60
Deux niveaux d'évaluation	61
Évaluation globale : comprendre le problème, les protagonistes et le contexte	64
<i>Paramètres de l'exploration</i>	65
<i>Le problème</i>	65
<i>Les protagonistes</i>	67
<i>Le contexte</i>	69
Impliquer les protagonistes dans la conversation	72
Outils pour l'évaluation	74
Trouver la voie la plus appropriée pour avancer	77
<i>Les indicateurs permettant d'évaluer les conditions pour un dialogue sont réunis</i>	78
<i>Les conditions de base du dialogue</i>	79
<i>Liste de points à vérifier : Un processus de dialogue n'est pas à conseiller si</i>	79
<i>Que faire si le dialogue est impossible ?</i>	80
Plaider en faveur du dialogue	81
Chapitre 2.3 : Elaboration du processus de dialogue	82
Critères de base de l'élaboration	82
Comment procéder ? Rassembler une équipe de projet	83
<i>Profil d'une équipe de gestion de projet</i>	84
Le principe de l'élaboration conjointe	86
Éléments : Décisions à prendre	87
<i>Définir les objectifs</i>	89
<i>Développer une stratégie</i>	93
<i>Choisir les participants</i>	97
<i>Définir le rôle des « tierces personnes »</i>	104
<i>Gérer l'information/la communication</i>	106
<i>Définir le calendrier/le plan d'exécution</i>	107
<i>Mobiliser des ressources</i>	108
Le processus de convocation	110
<i>Caractéristiques fondamentales du convocateur</i>	110
<i>Conseils des professionnels du dialogue sur l'enrôlement des participants</i>	111
<i>Six expériences de convocation</i>	111
L'élaboration du processus de dialogue	114

Chapitre 2.4 : Mise en œuvre	116
Suivre, apprendre et adapter : les clés de la réussite	116
Événements du dialogue : créer un espace de confiance	117
<i>Logistique</i>	117
<i>Lieu</i>	118
<i>Procédures de base</i>	119
Facilitation	122
<i>Rôles et qualités essentiels du facilitateur</i>	124
<i>Rôles au sein d'une équipe de facilitation</i>	125
<i>Impartialité et neutralité</i>	125
Événements du dialogue : un aperçu des options de processus	126
<i>Pourquoi envisager plusieurs options de processus ?</i>	127
<i>Processus et outils de processus</i>	129
<i>Outils de processus pour de grands groupes</i>	130
Le parcours du dialogue	131
<i>Démarrage</i>	133
<i>Découvrir les perspectives</i>	136
<i>Enrichir les perspectives et parvenir à une entente</i>	139
<i>Formuler les choix et réfléchir</i>	144
<i>Décider</i>	147
<i>Mettre en œuvre et prendre des mesures</i>	150
Entre les événements de dialogue	152
<i>Gestion de la communication et des informations</i>	153
<i>Évaluation continue</i>	154
Chapitre 2.5 : Suivi et évaluation	156
Objectif du Suivi et évaluation	156
Cinq aspects des bonnes pratiques	157
<i>Clairement définir ce qui doit être évalué</i>	157
<i>Intégrer le S&E au processus de dialogue</i>	158
<i>Impliquer les parties intéressées</i>	159
<i>Développer des indicateurs quantitatifs et qualitatifs</i>	161
<i>Trouver un équilibre entre une stratégie axée sur l'apprentissage et une stratégie axée sur les résultats</i>	162
Éléments essentiels d'un processus de S&E	163
Étapes de base de la supervision	165

Outils de S&E	166
<i>Structurer les réexamens périodiques</i>	166
<i>Évaluer et systématiser les principaux acquis</i>	168
Chapitre 2.6 : Dilemmes et défis	170
Dilemmes	170
<i>Résultats tangibles ou résultats intangibles</i>	171
<i>Vision à court terme ou vision à long terme</i>	171
<i>Travailler avec des représentants ou être plus largement inclusif</i>	172
Un défi	173
<i>Au-delà des dialogues de l'élite</i>	173
Troisième partie : Applications	180
Chapitre 3.1 : Introduction	181
Chapitre 3.2 : Dialogue sur une coexistence pacifique, Guatemala	182
Contexte	182
Objectif	184
Le processus de dialogue	184
Résultats et impact	187
Enseignements tirés	190
Chapitre 3.3 : Dialogue sur les objectifs du Millénaire pour le Développement, Mauritanie	193
Contexte	193
Objectif	194
Le processus de dialogue	195
Résultats et impact	198
Chapitre 3.4 : Dialogue sur un processus constitutionnel, Népal	200
Contexte	200
Objectif	200
Le processus de dialogue	201
Résultats et impact	207
Annexe 1 : Vue d'ensemble des initiatives en matière de dialogue	209
Annexe 2 : Options et outils de processus — Aperçu général	232
Exploration et sensibilisation : partage des connaissances et d'idées	233
<i>World Café (Café du Monde)</i>	233
<i>Conversation Café</i>	233
<i>Open Space Technology (Technique de l'Espace ouvert)</i>	233

<i>Circle Process</i> (Technique du cercle)	233
<i>Lekgotla Process</i> (Le processus du Lekgotla).....	234
<i>Theatre of the Oppressed</i> (Le théâtre de l'opprimé).....	234
Établissement de relations – Résoudre les différends	235
<i>Sustained Dialogue</i> (Dialogue soutenu (DS)).....	235
<i>Public Conversations Project</i> (Projet de conversations publiques).....	235
<i>Deep Democracy</i> (Démocratie profonde).....	235
<i>Intergroup Dialogue</i> (Le dialogue intergroupes).....	236
<i>Israeli-Palestinian School for Peace</i> (Une école israélo-palestinienne de la paix)	236
<i>Participatory Action Research</i> (Recherche-action participative)	237
Délibération – Traiter des décisions difficiles.....	237
<i>Citizen Deliberative Councils</i> (Conseils citoyens délibératifs)	237
<i>National Issues Forums</i> (Forums sur les questions nationales).....	238
<i>Citizen Choicework</i> (Travail de délibération citoyenne)	238
<i>Study Circles</i> (Cercles d'étude)	238
<i>AmericaSpeaks 21st Century Town Meeting</i> (Forum communautaire du 21ème siècle d'AmericaSpeaks).....	239
<i>Deliberative Polling</i> (Scrutin délibératif).....	239
Action collective – Intervenants multiples, changement systémique intégral	239
<i>Future Search</i> (Construction du futur)	239
<i>Appreciative Inquiry</i> (Enquête d'appréciation).....	240
<i>Scenario Planning</i> (Planification de scénarios)	240
<i>Change Lab</i> (Laboratoire du changement).....	241
Autres outils	242
<i>Learning Journeys</i> (Les parcours d'apprentissage).....	242
<i>Story Dialogue</i> (Dialogue histoire)	242
<i>Graphic Facilitation and Information Design</i> (Facilitation graphique et conception de l'information).....	242
<i>Listening Projects and Dialogue Interviewing</i> (Projets d'écoute et entretiens dialogiques)	243
<i>Web-Based Tools</i> (Outils en ligne).....	243
Remarques	244
La sagesse du terrain - Sources	255
À propos des auteurs	258
Qui sommes-nous ?	259

TABLEAUX

Tableau 2.1.1.	L'approche dialogique	54
Tableau 2.4.1.	Considération du lieu	118
Tableau 2.4.2.	Options du processus de dialogue	128
Tableau 2.4.3.	Processus et outils de dialogue et de délibération	130
Tableau 2.6.1.	Le dilemme de la participation	174

FIGURES

Figure 1.3.1.	Processus de prise de décisions	25
Figure 1.4.1.	Le modèle iceberg : Niveaux de changement	40
Figure 2.1.1.	Organigramme de l'élaboration de processus	57
Figure 2.1.2.	Le flux d'un processus de dialogue	58
Figure 2.2.1.	Cadre d'intervention	76
Figure 2.2.2.	Carte des outils d'apprentissage et d'analyse	77
Figure 2.3.1.	Triangle de satisfaction	83
Figure 2.3.2.	Étapes intermédiaires du processus	92
Figure 2.3.3.	Plus de personnes ou des personnes clés ?	100
Figure 2.3.4.	Processus de dialogue	115
Figure 2.4.1.	Le parcours du dialogue : une métaphore.....	132
Figure 2.4.2.	Décodage de la métaphore du parcours	132
Figure 2.4.3.	Changement de perspectives	139
Figure 2.4.4.	Le modèle de la marguerite : plusieurs histoires d'une seule personne	142
Figure 2.4.5.	L'échelle du raisonnement déductif	143
Figure 2.4.6.	Manuel d'étude du NIF	147
Figure 2.4.7.	Communication horizontale et transversale	153
Figure 2.5.1.	Apprentissage en double boucle	159
Figure 2.5.2.	Exemple de calendrier du processus	166
Figure 2.5.3.	Fiche de travail de suivi et d'évaluation	169
Figure 2.6.1.	Les limites de la collaboration avec les élites	176

ENCADRES

Encadré 2.2.1.	Cadre pour une revue des protagonistes/une analyse des parties prenantes	68
Encadré 2.2.2.	Chercher à déterminer les raisons d'un refus de dialogue	73
Encadré 2.3.1.	Fiche de travail sur l'élaboration de processus	94
Encadré 2.3.2.	Rôles des « tierces personnes »	104

Remerciements

De nombreuses personnes et institutions ont contribué à la rédaction de ce manuel.

Nous souhaitons tout particulièrement remercier Bettye Pruitt et Philip Thomas, les principaux auteurs de l'ouvrage. Notre reconnaissance va également à Martin Ångeby, Elena Díez Pinto et Katrin Käufer, les co-auteurs de la présente publication.

Goran Fejic, Marc-André Franche, John Lobsinger, Céline Moyroud, Betilde Muñoz Pogossian et Yadira Soto étaient membres d'un comité de rédaction, représentant les institutions patronnant le manuel tout en appuyant et conseillant le groupe d'auteurs. Marc-André Franche, Céline Moyroud et Koenraad Van Brabant ont participé à la rédaction de deux chapitres de la partie 2. Elizabeth Diaz, Sonia Gonzalez, Helena Koumi, Maureen Mayne et Alicia Morales ont réuni les dossiers ainsi que d'autres informations pour les annexes.

Elizabeth Diaz, Francisco Díez, Victor Alfredo Leon Gemmell, Gabriel Aguilera Peralta, Andrew Russell, Ranabir Samaddar et Koenraad Van Brabant ont lu et commenté le manuscrit. Nos remerciements vont à tous ces contributeurs.

Nous remercions par ailleurs les organisations qui, avec les quatre institutions responsables, ont contribué aux dossiers auxquels il est fait référence tout au long du manuel et dans la Vue d'ensemble des initiatives de dialogue à l'annexe 1. Il s'agit du Centre Carter, de l'Institut pour une alternative démocratique en Afrique du Sud, de l'International Institute for Sustained Dialogue, de l'Institut des Pays Bas pour la démocratie requérant la participation de multiples acteurs ainsi que de la University for Peace and Interpeace (anciennement WSP International).

Nous souhaitons enfin adresser toute notre gratitude aux nombreux spécialistes du dialogue qui ont participé aux ateliers d'apprentissage - au Guatemala (2000 et 2002), au Panama (2003), à Buenos Aires (2003), à Stockholm (2004) et Genève (2005) - et qui ont partagé leur expérience et savoir pratique pour enrichir ce manuel

Finalement nous remercions Elisabeth Diaz, Maureen Mayne et Celine Moyroud du Programme des Nations Unies pour le développement, pour avoir revu et guidé la traduction de ce manuel en français.

Avant-propos

Les recherches universitaires et les statistiques laissent transparaître une forte baisse du nombre de conflits et de victimes de guerre ainsi que d'autres formes de violence depuis la fin de la guerre froide. Il s'agit d'une excellente nouvelle. Une autre bonne nouvelle, c'est que ces progrès remarquables s'expliquent en grande partie par les performances améliorées des artisans de la paix en tous genres et par le fait que les Nations Unies en particulier sont à présent davantage enclines à s'impliquer pour prévenir les conflits ou y mettre fin. De plus, les Nations Unies, les organisations régionales et les organismes non gouvernementaux coopèrent mieux les uns avec les autres, et l'expérience acquise sur le terrain par tous les protagonistes leur est bien utile. Par conséquent, il ne fait aucun doute que la communauté internationale est désormais mieux équipée pour aider les parties impliquées dans toutes sortes de différends à trouver un consensus et résoudre les différences par le dialogue et le compromis.

Les employés des Nations Unies et d'autres individus impliqués dans ce type d'activité sont en droit d'être satisfaits que leur travail soit reconnu, mais de toute évidence rien ne justifie que l'on baisse la garde : nous vivons encore dans un monde agité et complexe où les conflits continuent à se propager dans bien trop de pays. Bon nombre de ces conflits ont été victimes de négligence (en Somalie, par exemple) ou ont résisté à toutes les tentatives de les résoudre (Palestine/Israël, Cachemire). D'autres conflits sont revenus nous hanter alors que nous pensions les avoir correctement résolus ou que des solutions satisfaisantes étaient en bonne voie : Haïti, Timor-oriental, Afghanistan, Liban ...

On peut dire aujourd'hui qu'une paix est durable lorsqu'elle donne les moyens aux personnes et les aide à acquérir des compétences ainsi qu'à créer des institutions pour gérer de manière pacifique leurs intérêts divers et parfois antagonistes. Le dialogue est universellement reconnu comme l'outil par excellence pour s'attaquer et, espérons-le, résoudre, les différences - objectives et subjectives - à l'origine de conflits. Quelle que soit la définition qu'on lui donne, le dialogue permet de régler démocratiquement les problèmes grâce à une compréhension mutuelle et des concessions et non en imposant unilatéralement les points de vue et intérêts d'une partie. Pour sa part, la démocratie en tant que système de gouvernement offre un cadre pour un dialogue continu et structuré.

Les auteurs de ce manuel sur le dialogue démocratique ont entrepris la tâche difficile mais nécessaire de rassembler la grande quantité de données comparatives accumulées dans le domaine de la résolution de conflits, et de les traduire en concepts clairs et options pratiques pour les facilitateurs du dialogue. Bénéficiant du soutien et de l'expérience de trois organismes internationaux (International IDEA, le PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement) et l'OEA (Organisation des États américains)) ainsi que d'une agence de coopération au développement (l'Agence canadienne de développement international (ACDI)), cette publication propose un aperçu utile des approches conceptuelles

contemporaines propres au dialogue, en suggérant aux spécialistes un ensemble d'options concrètes quant à l'élaboration, au lancement, à la convocation, à la conduite, au suivi et à l'évaluation d'un processus de dialogue. Les multiples possibilités offertes sont tirées de l'exercice et les études de cas présentées à l'annexe 1 illustrent comment ces options peuvent être appliquées dans la vie réelle.

Un dialogue peut être engagé dans de nombreux contextes, à différents niveaux et sur une kyrielle de sujets. Les questions traitées peuvent aller de la sécurité nationale ou internationale aux droits de l'homme, en passant par le changement climatique, le VIH/SIDA, le développement économique ou la gestion des ressources en eau. Les acteurs et parties prenantes comprennent des gouvernements, des partis politiques, des dirigeants traditionnels et des citoyens ordinaires.

Les personnes qui ont accumulé une certaine expérience en matière de facilitation des processus de dialogue sont parfaitement conscientes de l'importance des connaissances locales. Les enseignements tirés dans un pays ne sont jamais aisément applicables à un autre. Cela s'explique par le fait que le dialogue est un exercice éminemment humain, très sensible aux besoins et priorités déterminés par des réalités locales, aux nuances linguistiques et aux subtilités de la mémoire collective. Le dialogue porte systématiquement sur les besoins et priorités de personnes réelles dans des situations qui le sont tout autant.

Dans les cercles militaires, on dit que « le meilleur plan de bataille ne survit pas au premier tir ». Il est important de s'en souvenir en cas de situations conflictuelles. Le meilleur plan de négociation, soigneusement élaboré à partir des meilleures informations disponibles, devra toutefois affronter avec succès les réalités sur le terrain. Lorsque j'ai commencé à intervenir en qualité de médiateur pour tenter de mettre fin à la guerre civile au Liban, j'ai été envoyé là-bas muni d'une résolution de la Ligue arabe mandatant le déploiement d'une force d'observation militaire visant à faire respecter un cessez-le-feu que les factions libanaises avaient affirmé vouloir honorer. Peu après mon arrivée à Beyrouth, j'ai réalisé qu'une mission d'observation de 300 hommes ne serait pas d'une grande aide. Elle pouvait en effet sérieusement compliquer la situation. Étant donné qu'il était impossible de tout simplement ignorer la résolution à la base de notre mandat, nous avons déclaré que « sa mise en œuvre devait être temporairement reportée ». Notre travail a alors pris une toute autre orientation qui aboutit à l'accord de Taëf et la fin de la guerre civile.

C'est ce que j'appelle parfois « naviguer à vue ». Cela ne veut pas dire qu'aucune planification ou préparation n'est nécessaire. La guerre civile au Liban faisait rage depuis plus de 15 ans - certains disent 17 - et personne ne pouvait tenter de mettre fin à un problème aussi épineux sans une parfaite compréhension de la situation. De même, personne ne peut arriver à Beyrouth sans quelques idées sur l'approche à suivre pour la mission.

Toutefois, quelle que soit la qualité de l'expérience que l'on pense avoir, quel que soit le temps consacré aux connaissances de la mission et son efficacité, quel que soit le nombre de résolutions - contraignantes ou autres - facilitant cette démarche, il est indispensable d'être attentif et d'être prêt à s'adapter à la dure réalité sur le terrain. Autrement dit, entamez votre mission en vous munissant du plus grand nombre d'outils possible. Ayez à votre disposition toutes les cartes et graphiques que vous pourrez trouver et étudiez soigneusement votre itinéraire. Mais si vous constatez des obstacles que vos cartes n'indiquent pas, ne vous contentez pas de leur faire confiance et n'ignorez pas ce que vous voyez de vos propres yeux.

La plupart des « facilitateurs du dialogue » de ma génération ont appris l'art de la facilitation du dialogue avec la pratique. Des années d'engagement actif pour réunir les « parties à un conflit », pour les convaincre de s'asseoir à la table des négociations et d'instaurer un agenda commun étape par étape, ont permis d'accumuler une solide expérience pouvant servir d'outil fiable. Mais le dialogue est une discipline dont les règles de base et enseignements peuvent être acquis et partagés à grande échelle. Le processus d'apprentissage peut être écourté si nous restons pleinement conscients qu'il n'existe aucun modèle général et universel et que le dialogue doit être adapté à chaque contexte national et culturel, tout en étant parfaitement maîtrisé par ceux qui sont supposés en être les ultimes bénéficiaires.

Le résultat final d'un véritable processus de dialogue est rarement prévisible. Même l'application la plus cohérente des leçons tirées ne doit pas être considérée comme un gage de réussite. C'est le cas pour tous les processus politiques impliquant une pluralité d'acteurs et se déroulant dans des contextes évoluant rapidement et à multiples facettes. Le dialogue est vraiment un processus éminemment politique : d'un côté, il obéit aux faits indéniables et poursuit un but - répondre à des revendications et griefs politiques et sociaux très concrets. Mais de l'autre, il est également influencé par l'alchimie plus délicate et indéfinissable des relations humaines.

Il est capital de comprendre à la fois les questions politiques sous-jacentes (les griefs bien enracinés) et les relations humaines qui brouillent et déforment souvent la situation (mais qui peuvent aussi véhiculer des énergies positives insoupçonnées lorsqu'on les laisse émerger) pour créer le contexte dialogique qui catalyse le progrès et permet de combler le manque. J'ai la conviction que ce manuel aidera les facilitateurs du dialogue à trouver l'équilibre adéquat parmi les divers éléments à leur disposition pour aboutir à un dialogue fructueux.

Lakhdar Brahimi

Ancien conseiller auprès du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies

Préface

La complexité des défis mondiaux contemporains - par exemple atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement, renforcer la gouvernance démocratique, empêcher les conflits violents ou s'attaquer au terrorisme - est un rappel poignant de notre interdépendance croissante. Faire face à ces réalités requiert plus que jamais des solutions qui tiennent compte non seulement des symptômes mais aussi des causes profondes. Et pour s'attaquer aux causes profondes, il faut recourir à des institutions locales, nationales et internationales chargées de gérer les intérêts, aspirations ou visions du monde divergentes et de travailler sur la qualité des interactions humaines à la base de leur fonctionnement.

Un aspect fondamental de ce travail est la promotion, la facilitation et l'engagement des acteurs participant à des processus de dialogue multipartites. D'après notre expérience, le dialogue, s'il est utilisé dans le contexte adéquat et avec les méthodes appropriées, permet de générer de nouvelles réalités et des solutions innovantes.

Pour nos organisations, le dialogue n'est pas seulement un outil permettant d'atteindre nos objectifs ; il est au coeur des valeurs qui sous-tendent notre travail : le respect des droits de l'homme, l'égalité, la diversité, la résolution pacifique des conflits, etc. Le dialogue est par ailleurs notre moyen d'interaction avec des partenaires et parties intéressées.

C'est donc avec un immense plaisir que nous présentons ce manuel en guise de contribution à la théorie et à l'exercice du dialogue. Cette publication conjointe souligne notre volonté de promouvoir le dialogue démocratique et rend hommage à la valeur du partage des connaissances et expériences à travers les régions, pratiques et institutions.

Le manuel vise essentiellement à expliquer concrètement le fonctionnement du dialogue et comment il peut faire la différence pour mettre en œuvre la paix, le développement et la gouvernance démocratique.

Pour ce faire, il propose des options et méthodes permettant d'aboutir à un processus de dialogue fructueux et analyse les enseignements tirés pour combler le fossé entre la théorie et la pratique. Il présente des spécialistes ainsi que des recommandations et des options s'inspirant d'un large éventail d'expériences. Le présent manuel démontre en outre que le dialogue n'est pas la panacée et que son succès dépend de préparations soigneuses.

Cette première contribution commune de nos quatre organisations peut également être considérée comme une feuille de route pour les travaux à venir étant donné que bien des choses restent à faire pour améliorer la pratique et développer ce domaine d'expertise. Nous espérons que le manuel sera l'occasion pour une multitude d'institutions et de spécialistes de réfléchir à leur propre pratique et de continuer à l'améliorer.

À nos yeux, cette publication est une première étape vers une plus grande collaboration au sein du siège et sur le terrain. Nous remercions les auteurs et le comité de rédaction pour leur dévouement et tenons à exprimer notre gratitude pour les contributions d'un si grand nombre de professionnels et d'institutions sans lesquels ce manuel n'aurait pu devenir une réalité.



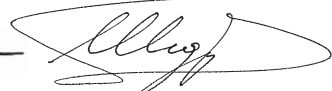
Kemal Derviş
Administrateur
PNUD



Robert Greenhill
Président
ACDI



Vidar Helgesen
Secrétaire général
IDEA International



José Miguel Insulza
Secrétaire général
OEA

Abréviations et sigles

AI	<i>Enquête d'appréciation</i>
CARICOM	<i>Communauté des Caraïbes</i>
CDAC	<i>Commission départementale d'attention aux conflits (Guatemala)</i>
CDG	<i>Conseils délibératifs de citoyens</i>
ACDI	<i>Agence canadienne de développement international</i>
CMM	<i>Coordinated management of meaning (Gestion coordonnée du sens)</i>
CSDGG	<i>Centre d'études sur la démocratie et la bonne gouvernance</i>
CEPALC	<i>Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes</i>
PPTE	<i>Pays pauvres très endettés</i>
VIH/SIDA	<i>Virus de l'immunodéficience humaine/Syndrome d'immunodéficience acquise</i>
IDASA	<i>Institut pour une alternative démocratique en Afrique du Sud</i>
IDEA	<i>Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale</i>
CRDI	<i>Centre de recherches pour le développement international</i>
IEA	<i>Institut des affaires économiques</i>
IFC	<i>Société financière internationale</i>
FMI	<i>Fonds monétaire international</i>
INCORE	<i>International Conflict Research Institute (Institut de recherche sur les conflits internationaux)</i>
IRDP	<i>Institut de recherche et de dialogue pour la paix</i>
LUUUTT	<i>Histoires vécues, histoires inouïes, histoires inconnues, histoires racontées et narration (modèle)</i>
MINUGUA	<i>Mission de vérification des Nations Unies au Guatemala</i>
MIT	<i>Institut de technologie du Massachusetts</i>
MSP	<i>Processus à intervenants multiples</i>
S&E	<i>Suivi et évaluation</i>
NCCC	<i>Coalition nationale pour le dialogue et la délibération</i>
NIF	<i>Forums sur les questions nationales</i>
ONG	<i>Organisation non gouvernementale</i>
OEA	<i>Organisation des États américains</i>
PAR	<i>Recherche-action participative</i>
PCP	<i>Projet de conversations publiques</i>
PROPAZ	<i>Programa para el Desarrollo de Recursos para la Construcción de la Paz</i>
SRP	<i>Stratégie de réduction de la pauvreté</i>
DSRP	<i>Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté</i>
BRALC	<i>Bureau régional pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (PNUD)</i>
RCTF	<i>Groupe spécial pour les conflits régionaux</i>
DS	<i>Dialogue soutenu</i>
TO	<i>Théâtre de l'opprimé</i>
ONU	<i>Organisation des Nations Unies</i>
PNUD	<i>Programme des Nations Unies pour le développement</i>
UNICEF	<i>Fonds des Nations Unies pour l'enfance</i>
UPRECO	<i>Unité présidentielle de résolution de conflits (Guatemala)</i>
ÉU	<i>États-Unis</i>
ÉUA	<i>États-Unis d'Amérique</i>
WISCOMP	<i>Women in Security, Conflict Management and Peace (Les femmes pour la gestion des conflits pour la sécurité et la paix)</i>

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Introduction

Objectif du manuel

La collaboration des quatre institutions parrainant ce manuel - « *L'Agence canadienne de développement international* » (ACDI), « *L'Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale* » (IDEA), « *L'Organisation des États américains* » (OEA) et le « *Programme des Nations Unies pour le développement* » (PNUD) - s'explique par le sentiment général que les processus de dialogue peuvent jouer un rôle primordial pour faire progresser la paix, le développement humain et la gouvernance démocratique. En 2003, elles se sont réunies avec 13 autres organisations engagées dans la promotion et l'organisation des processus de dialogue¹ pour mettre en commun les nombreux enseignements extraits de leurs expériences collectives et proposer quelques lignes directrices et options aux professionnels. La mission était de produire un outil méthodologique pratique capable d'aider les institutions et d'autres spécialistes du dialogue à mener à bien leurs tâches de manière plus systématique.

Ce groupe d'institutions a adopté l'expression « dialogue démocratique », déjà employée en Amérique latine et dans les Caraïbes, pour souligner à la fois la pertinence du dialogue comme outil de renforcement des institutions démocratiques, et le caractère démocratique du dialogue - en impliquant une large palette d'acteurs de la société dans les conversations contribuant à des changements positifs. Elles ont convenu dans une large mesure que le dialogue démocratique reposait sur des processus inclusifs suffisamment ouverts, durables et flexibles pour s'adapter à l'évolution des contextes. Il peut servir à dégager des consensus ou éviter des conflits - et être en cela un complément et non une solution de remplacement pour les institutions démocratiques telles que les législatures, les partis politiques ainsi que les organes gouvernementaux.

Dès le départ, le manuel a été conçu à l'attention des *professionnels* du dialogue - à savoir, les personnes activement ou potentiellement engagées dans l'organisation, la facilitation ou la promotion des efforts de dialogue au sein de leurs institutions et sociétés. Ces spécialistes peuvent être regroupés dans trois grandes catégories.

Les professionnels du dialogue sont des personnes activement ou potentiellement engagées dans un travail de dialogue - organisation, promotion et facilitation du processus de dialogue au sein de leurs institutions et sociétés.

- **Les décideurs.** Les décideurs sont ceux à qui incombent officiellement la responsabilité de gérer les défis auxquels la société est confrontée à de nombreux niveaux — local, national, régional et mondial. Ils font office de professionnels du dialogue lorsqu'ils recourent à ce dernier pour s'acquitter de ces responsabilités. Si l'un des principes importants du dialogue démocratique veut que tout un chacun ait la charge et la responsabilité de s'attaquer aux défis de la société, il est utile de reconnaître que ces professionnels ont souvent un rôle particulièrement essentiel à jouer dans les processus de dialogue et de leurs résultats.
- **Les promoteurs du dialogue.** Il s'agit des personnes qui plaident pour le recours au dialogue afin de surmonter les défis de la société, non pas dans le cadre de responsabilités formelles mais en tant que parties concernées ayant des intérêts dans les résultats. Dans des contextes nationaux, bon nombre de ces professionnels sont employés dans des organisations *intergouvernementales* représentant la communauté internationale, telles que le PNUD, l'OEA et « *International IDEA* ». Ils peuvent tout aussi bien travailler dans l'un des deux secteurs non-gouvernementaux - le privé ou la société civile. Au sein de la société civile, ils peuvent être impliqués dans une large palette d'organisations à but non lucratif nationales ou internationales traitant des défis de la société depuis l'angle social, et non depuis la perspective économique ou politique.
- **Les experts en processus.** Il s'agit de personnes apportant leur expertise technique, tirée de diverses disciplines en usage afin de contribuer aux initiatives de dialogue, et qui, dans bien des cas, ont consacré leur carrière à faire progresser le dialogue.

Compte tenu de cette volonté, les partenaires du manuel ont consenti d'importants efforts pour associer les professionnels au développement de son contenu. Le « *Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes* » (BRALC) du PNUD a convoqué quatre ateliers de spécialistes entre 2000 et 2003 dans le cadre de son initiative visant à développer une « *plateforme méthodologique* » pour les travaux favorisant le dialogue. Certains de ces ateliers ont été co-organisés et les résultats d'autres ateliers au sein de chacune des institutions ont également permis d'enrichir le présent manuel. Les membres de la communauté institutionnelle de professionnels ont élaboré des cas d'étude concrets en se basant sur un format commun permettant des comparaisons. Par ailleurs, les institutions patronnant le manuel ont tenu deux ateliers de professionnels afin de discuter en détail et d'obtenir un *feed-back* à différents stades de son développement. Tous ces efforts ont permis d'enrichir et d'orienter les travaux de l'équipe d'auteurs. Un plus petit groupe de spécialistes a revu et commenté une version finalisée ; par ailleurs, un comité de rédaction composé de membres des quatre institutions responsables a supervisé le travail de l'équipe. En bref, c'est le fruit d'un effort communautaire à grande échelle, reflétant l'engagement collectif en faveur du dialogue démocratique d'institutions oeuvrant dans ce domaine.

Comment utiliser ce manuel ?

Pour ce manuel, les auteurs se sont véritablement efforcés de tirer parti de l'expérience d'individus et d'institutions impliqués dans le travail de dialogue car, contrairement à un domaine tel que la négociation qui peut être étudié en recourant à des programmes d'études

Le présent manuel entend proposer :

- *un support de réflexion sur la manière de traiter un problème spécifique ou d'amener un changement souhaité*
- *une vue d'ensemble du dialogue démocratique*
- *des critères permettant de déterminer quand le dialogue est une approche appropriée*
- *un lien avec l'expérience et le savoir de spécialistes qui se sont déjà engagés dans cette voie auparavant*
- *un support de référence dans lequel les spécialistes pourront consulter au besoin des idées, des directives ainsi que des ressources complémentaires sur des thèmes spécifiques.*

bien établis dans des établissements d'enseignement de renom, ce sont eux qui possèdent les connaissances pertinentes. Plusieurs éléments font encore défaut à l'exercice du dialogue : une définition largement partagée, un ensemble de concepts directeurs, une terminologie, ainsi qu'un corpus reconnu de cas exemplaires pouvant faire office de référence commune afin de convenir des caractéristiques essentielles d'un champ d'activité établi.

En dépit de ces incertitudes, les institutions patronnant le manuel sont d'avis que les travaux doivent aller de l'avant ; elles ont donc conçu ce manuel comme un outil pratique. Il est mis à disposition non pas pour convaincre de privilégier le dialogue par rapport à d'autres approches et outils,

mais plutôt comme une ressource permettant de réfléchir de façon pertinente sur la manière de traiter un problème particulier ou d'amener un changement souhaité. Il peut aider à déterminer quand le dialogue s'avère approprié.² Si et lorsqu'il est estimé qu'il est préférable de recourir au dialogue, le manuel peut renvoyer à l'expérience et au savoir de spécialistes qui se sont engagés dans cette voie auparavant. Les institutions responsables espèrent donc qu'il permettra d'offrir une vue d'ensemble du sujet et qu'il fera office de cadre de référence dans lequel les spécialistes pourront trouver des idées, des conseils ainsi que des ressources complémentaires sur des thèmes spécifiques.

Première partie : le cadre conceptuel traite de certaines questions fondamentales inhérentes au dialogue démocratique. Pourquoi est-il nécessaire ? Qu'est-ce que c'est exactement ? En quoi contribue-t-il à un changement positif ? Nous répondons à ces questions en tenant compte essentiellement du point de vue des spécialistes impliqués dans le travail de dialogue, en renvoyant à leurs expériences dans toute une série de contextes. Nous suggérons par ailleurs des lectures et des sources d'information complémentaires sur des concepts et des cas de figure particuliers.

Les lecteurs qui sont des professionnels expérimentés du dialogue - voire expérimentés dans des tâches essentiellement identiques, mais qui ne portent pas le nom de 'dialogue' - considéreront peut-être que cette partie décrit simplement ce qu'ils ont déjà pensé, compris ou expliqué à d'autres sur leur travail dans ce domaine émergent. Toutefois, il peut être utile de lire ce que d'autres en disent et de mettre en rapport les idées avec un plus large éventail d'expériences. Pour les lecteurs n'ayant aucune expérience en matière de dialogue, cette rubrique sera probablement bien plus importante en servant d'introduction à cette thématique. Nous espérons qu'elle fournira une clarté conceptuelle solidement ancrée dans l'expérience, et grâce à laquelle l'ensemble des lecteurs pourra comprendre et expliquer à d'autres en quoi consiste ce travail et en quoi il est utile.



Ce symbole, nous l'utilisons pour avertir le lecteur de renvois susceptibles de l'aider à établir des liens entre des concepts et une application pratique, voire entre différentes étapes d'un processus de dialogue en cours.

Deuxième partie : mise en pratique des concepts. Cette partie s'adresse à un professionnel potentiel du dialogue qui pense « Je me rends compte que le dialogue peut être un outil utile dans mon cas... mais que faire ? ». Cette rubrique propose au professionnel plus expérimenté différentes marches à suivre ainsi que des recommandations sur une plus grande palette d'approches et d'outils. Ou, elle peut tout simplement servir à confirmer les points de vue et établir un lien avec d'autres

effectuant des tâches similaires, puisqu'elle s'inspire dans une large mesure de la pratique d'un groupe diversifié de personnes travaillant dans différents contextes.

Les chapitres de la partie 2 respectent les étapes spécifiques à une initiative de dialogue telle qu'elle se déroule, en commençant par des conversations initiales sur la nécessité et la possibilité d'un dialogue jusqu'à l'élaboration et la mise en œuvre d'un processus de dialogue en passant par l'évaluation des résultats. À chaque étape, nous proposons une vue d'ensemble de la tâche à entreprendre et suggérons des actions spécifiques pour traiter des problèmes et défis susceptibles de se poser. Les expériences de nombreux professionnels qui ont pris part aux ateliers liés au manuel et fourni des études de cas écrites sont riches en illustrations concrètes. Par ailleurs, le complément de lecture suggéré permet d'explorer plus en détail les outils et approches spécifiques.

La sagesse du terrain

Nous utilisons des zones grisées et une police blanche telle que celle-ci pour présenter des aperçus, des illustrations, des suggestions émanant des entretiens avec les professionnels, des observations sur les cas, et les six ateliers d'apprentissage réalisés pour préparer le présent manuel.

Troisième partie : applications : cette partie propose une perspective différente du travail sur le terrain en présentant trois initiatives de dialogue totalement abouties. Il s'agit d'un dialogue régional organisé par l'OEA à San Mateo Ixtatán (Guatemala), d'un dialogue national appuyé par le PNUD en Mauritanie et d'un projet d'instauration de la démocratie d'International IDEA au Népal. En présentant ces trois cas dans leur intégralité, nous espérons que les lecteurs percevront toute la mesure de ce qu'implique une initiative de dialogue, en leur proposant également des exemples concrets de la façon dont des contextes et objectifs spécifiques sont déterminants pour le choix des approches et des outils utilisés.

Nous avons opté pour des zones grisées avec une police en italique comme celle-ci lorsque nous voulons faire ressortir des phrases clés du texte pour en souligner l'importance.

Nous avons employé des zones grisées avec une police noire comme celle-ci pour indiquer des ressources additionnelles telles que des propositions de **complément de lecture** et des **exemples** de travaux sur le terrain.

L'annexe 1 propose un tableau comparatif des études de cas que les membres de la « *institutional community* » (communauté institutionnelle) de professionnels ont créées et mises à disposition sur Internet. Dans chaque cas, l'annexe précise brièvement le contexte, l'objectif poursuivi ainsi que les résultats obtenus. Elle permet d'avoir un aperçu général des tâches accomplies dans ce domaine émergent.

L'annexe 2 propose un aperçu succinct des processus de dialogue et des outils de processus disponibles ainsi que des références à des sources d'information complémentaires sur la manière de les utiliser.

Première partie :

PREMIERE PARTIE :

Le cadre conceptuel

Chapitre 1.1 : Introduction

Chapitre 1.2 : Pourquoi recourir au dialogue ?

Chapitre 1.3 : Définition du dialogue

Chapitre 1.4 : La contribution du dialogue au changement

Chapitre 1.1 : Introduction

En septembre 2004, huit petits groupes de jeunes Zimbabwéens ont été constitués pour entamer un processus de dialogue.³ Afin de respecter l'objectif des organisateurs du processus de réduire la participation des jeunes aux actes de violence politique, chaque groupe émanait de l'un des huit districts électoraux de la ville d'Harare, en proie à la majeure partie des violences. Les membres des groupes étaient composés d'hommes et de femmes dans une proportion plus ou moins égale et comprenaient les principales organisations de jeunesse - groupes d'étudiants, politiques, religieux et de loisirs (sports et arts). Les participants étaient tous des leaders incontestés au sein de ces groupes et représentaient ensemble une vaste palette d'opinions politiques.

Le processus a débuté par des sessions d'orientation, dans le cadre desquelles les participants ont retenu deux thèmes parmi une liste de sujets éventuels (chômage, VIH/SIDA, contribution des jeunes à la construction de la nation, tolérance politique, fourniture de services publics) et ont établi des règles de base auxquelles ils se conformeraient pour garantir la neutralité de l'environnement dans lequel ils engageraient leurs discussions. Ces sessions ont été suivies par deux jours de retraite servant de coup d'envoi de ce processus en dehors de la ville. Dans ce cadre, ils ont pris part à des événements récréatifs, des activités de promotion de l'esprit d'équipe ainsi qu'à des discussions sur les thèmes. Après le lancement, chaque groupe a continué à tenir des réunions mensuelles d'une demi-journée dans un espace communautaire local. Chaque groupe disposait d'une équipe de modérateurs - l'un issu des jeunes ayant participé au processus et un activiste impliqué dans une organisation de la société civile - qui ont été formés et ont reçu un encadrement permanent quant à la manière d'organiser et de faciliter le dialogue.

Parmi les thèmes proposés, le chômage et le VIH/SIDA étaient les plus urgents : chaque groupe a opté pour l'un des deux, et trois groupes ont choisi les deux sujets pour leurs discussions. Dans un premier temps, les participants ont abordé les thèmes avec prudence et de manière superficielle, en veillant à ne pas laisser transparaître de liens ou d'opinions politiques, et à ne pas traiter directement de questions sociales difficiles

telles que le VIH/SIDA. Au gré des discussions, ils ont toutefois commencé à parler plus ouvertement et à nouer des relations en dépit de leurs divergences. Au sein de l'un des groupes, après que les participants aient souligné qu'ils avaient tous peur du test de dépistage du VIH, ils ont convenu d'un commun accord de se soumettre à ce dépistage avant la réunion mensuelle suivante. Un autre groupe a canalisé l'impatience généralisée de ses membres suscitée par le manque persistant d'opportunités d'emploi en organisant un projet de recherche visant à étudier les répercussions du chômage sur diverses franges de leur communauté. Les participants d'un autre groupe, issus de divers horizons du spectre politique, ont commencé à se réunir en dehors de l'« espace de confiance » établi par le processus de dialogue.

Tout cela a eu lieu alors que la confrontation politique allait croissante à l'approche des élections parlementaires début 2005. Les discussions se sont poursuivies jusqu'à la fin du mois de juin 2005, époque à laquelle la police a fortement sévi contre le secteur informel et des ensembles résidentiels non officiels à Harare, privant ainsi des centaines de milliers de personnes de leur logement. En ces temps difficiles et en dépit des craintes de représailles, les membres des groupes de dialogue se sont mutuellement soutenus et ont continué à faire avancer le processus. Lorsque deux des groupes ont cédé sous la pression, les groupes plus stables ont accueilli leurs membres.

Dans le cadre de ce processus, les jeunes ont pu mieux saisir les thèmes en partageant des informations avec leurs pairs et cette meilleure compréhension leur a donné le sentiment de mieux contrôler leurs propres choix. Qui plus est, ils ont pu se rendre compte qu'ils pouvaient être en désaccord, même avoir des opinions totalement opposées, sans pour autant devenir des ennemis ou recourir à la violence. Selon le formateur en dialogue et l'évaluateur du projet, ils ont 'joué un rôle plus fort, structuré et responsable au sein des organes dont ils émanaient... en devenant ainsi de meilleurs militants de la tolérance, prônant des approches davantage consensuelles en matière de gestion des conflits et une plus grande égalité des sexes'. Ils ont par ailleurs mis en pratique les compétences en gestion de conflits qu'ils ont acquises à travers le dialogue dans plusieurs domaines de leur existence - du moins dans un cas bien précis : éviter l'explosion de la violence. Qui plus est, les groupes ont mis sur pied des projets axés sur des questions qu'ils avaient abordées, afin de pouvoir continuer à collaborer une fois le processus de dialogue terminé.

Cette initiative d'habilitation des jeunes Zimbabwéens illustre les principaux aspects de la réussite des processus de dialogue. Elle a eu un impact positif sur un problème — l'inclusion des jeunes dans la violence politique — en changeant les attitudes et comportements au sein d'un groupe représentatif de la diversité des acteurs associés à ce problème. Les participants qui éprouvaient de la suspicion et de l'hostilité envers les autres ont noué de nouvelles relations empreintes de respect mutuel et de compréhension, et se sont rendus compte qu'en dépit de leurs différences, ils partageaient des problèmes et préoccupations communs. Tant sur le plan individuel qu'en tant que groupe, ils ont commencé à « prendre en charge » leurs problèmes.

Les compétences acquises à travers le processus de dialogue et les relations nouées au sein des groupes de dialogue les ont aidés à assumer davantage de responsabilités pour traiter de ces problèmes. À l'issue de cette initiative, tout portait à croire que ces changements auraient des répercussions durables, non seulement sur le problème spécifique de la violence politique mais aussi sur toute une série de problèmes touchant ces jeunes et le Zimbabwe en général.

Outre la nature intrinsèquement participative du dialogue, c'est la promesse d'aboutissements aussi significatifs et solides qui rend cette approche séduisante aux yeux des institutions patronnant ce manuel ainsi que de beaucoup d'autres qui recourent et prônent le dialogue pour surmonter les défis de la société mondiale en général et des pays en développement en particulier. En l'espace de quelque 15 ans qui ont suivi la guerre froide, la nécessité, la demande et les possibilités de recourir à de telles approches ont fortement augmenté. L'Afrique du Sud, la Pologne, la République tchèque et le Chili ont apporté leur lot d'exemples de transitions réussies d'un régime autoritaire à un régime démocratique. La Bosnie, le Guatemala et l'Irlande du Nord ont jeté les fondations de lendemains pacifiques après des années de conflits violents. Ces expériences sont une source d'inspiration et d'espoir démontrant que les questions difficiles peuvent être résolues sans recourir à la force.

À l'échelon international, les concepts des droits de l'homme et du développement humain ont été mis en avant pour renforcer les revendications morales de tous les citoyens aspirant à vivre en paix et à participer aux décisions touchant à leur quotidien. Dans le domaine

En complément de lecture :

Le dialogue fait l'objet d'une littérature vaste et croissante, témoignant du développement des activités dans ce domaine. Pour une première approche de ce dernier, une bibliographie annotée de 65 publications portant sur les pratiques traitées dans ce manuel est disponible sous la rubrique « Democratic Dialogue Documents » (documents sur le dialogue démocratique) de la bibliothèque virtuelle du site suivant : <http://www.democraticdialoguenetwork.org>.

du développement économique, par exemple, le prix Nobel d'économie, Amartya Sen, a plaidé avec vigueur pour une participation à grande échelle et l'auto-détermination, comme solutions les plus efficaces pour lutter contre des problèmes tels que la pauvreté tenace. « Les droits civils et politiques, en particulier ceux permettant de garantir une discussion ouverte, un débat, la critique et les désaccords », écrit Sen, « sont les pierres angulaires des processus à la base de choix éclairés et réfléchis ».⁴

C'est dans ce contexte que le dialogue — le processus visant à réunir des personnes pour développer une compréhension et une confiance mutuelles malgré leurs différences et pour aboutir à des résultats positifs par le biais de la conversation - est entré dans la sphère publique. Les personnes et organismes oeuvrant pour préserver la paix et les droits de l'homme, pour promouvoir le développement économique et humain voire pour renforcer les institutions démocratiques, perçoivent de plus en plus le dialogue comme un complément précieux aux processus de négociation et aux processus politiques, à l'instar de la concurrence entre les partis politiques, le vote et la gouvernance par des représentants élus.

Le nombre de processus de dialogue engagés dans le monde a augmenté en conséquence ; en même temps, le besoin de mieux comprendre en quoi consiste le dialogue, quand il s'avère approprié et comment l'utiliser à bon escient s'est davantage fait ressentir.

Cette partie du manuel traite de la première de ces questions : que veut dire exactement le terme « dialogue » en tant que processus répondant à la nécessité et à l'opportunité d'une plus large participation dans la sphère publique — ce que nous appelons le dialogue démocratique ? Au chapitre 1.2, nous nous penchons dans un premier temps sur la question suivante : « Pourquoi dialoguer ? », en mettant l'accent sur les besoins de la société que les professionnels du dialogue cherchent à satisfaire. Le chapitre 1.3 propose une définition du dialogue basée sur la compréhension qu'en ont les professionnels ; il est proposé sous la forme d'un ensemble de principes directeurs. Enfin, le chapitre 1.4 explique en quoi le dialogue contribue à induire des changements aux divers niveaux requis afin de faire évoluer les besoins de la société.

Chapitre 1.2 : Pourquoi recourir au dialogue ?

Toute initiative de dialogue poursuit un but qui lui est propre, à la mesure d'un problème, d'une situation ou d'un besoin spécifique. Toutefois, la récente prolifération des processus de dialogue, l'adoption ainsi que la promotion du dialogue en tant qu'approche par toute une série d'institutions nationales et internationales, confère un sentiment de nécessité allant au-delà des spécificités d'une situation. Cette nécessité d'un niveau supérieur repose sur deux axes essentiels. Le premier est le déficit constaté dans l'esprit flexible de la démocratie - la culture de la participation et de la coopération requise pour garantir la résilience des sociétés et la durabilité des gouvernements démocratiques. L'autre est le manque d'efficacité sur le plan de la gouvernance qui mine la confiance et le soutien du public à l'égard des institutions démocratiques, dans la mesure où la majeure partie des problèmes de la société les plus urgents restent dans une large mesure sans réponse.

La nécessité d'une culture de la démocratie

« Les élections ne sont pas l'égal de la démocratie ». C'est ce qu'écrivait Carlos Santiso, Agent principal des programmes d'« *International IDEA* », en juin 2000 sur le soutien apporté quatre années durant par IDEA au développement démocratique du Burkina Faso, du Nigeria, du Guatemala, de la Roumanie et de l'Indonésie. Alors que bon nombre de pays entamaient leur transition vers la démocratie pendant la période consécutive à la guerre froide, Santiso indiquait : « l'hypothèse initiale était que la tenue d'élections relativement libres et justes conduirait naturellement à l'émergence progressive d'institutions démocratiques et à une consolidation graduelle d'une culture de la démocratie ». Compte tenu de la situation de nombreux pays, il a toutefois fallu reconnaître que « les processus de démocratisation empruntent assez souvent des voies irrégulières, imprévisibles et parfois réversibles dans des environnements politiques changeants ». À travers son soutien aux processus de dialogue, IDEA entend donc aider la population des pays en voie de démocratisation à relever le défi de l'instauration d'une démocratie tant sur le plan du fond que de la forme.⁵

L'esprit flexible de la démocratie requiert les quatre capacités suivantes :

- 1. Résoudre pacifiquement les conflits ;*
- 2. Coopérer en transcendant les positions des partis politiques ;*
- 3. Développer un programme d'action partagé ;*
- 4. Faire participer les citoyens.*

D'une manière ou d'une autre, quasi toutes les institutions assurant la promotion du dialogue relèvent cette nécessité de développer les attitudes, compétences, pratiques et expériences contribuant à la capacité sociale sur laquelle repose la démocratie. Comme le souligne la Vue d'ensemble des initiatives en matière de dialogue (annexe 1), les institutions recourent au dialogue pour traiter de questions différentes et collaborer avec toute une série d'acteurs sociaux. Transcender ces différences revient à

insister sur l'instauration d'une culture de la démocratie, par opposition à ce que Roel von Meijenfeldt, anciennement Directeur des programmes d'« *International IDEA* » et à présent Directeur exécutif de « *Netherlands Institute for Multiparty Democracy* », appelle « les rouages » de la démocratie - ses institutions et processus électoraux.⁶ Les efforts visant à développer l'esprit flexible de la démocratie consistent essentiellement à aider les sociétés à se doter des quatre capacités critiques suivantes.

- 1. La capacité à résoudre pacifiquement les conflits.** En cas d'antécédents de conflits violents ou de menace de tels conflits, développer la capacité à prévenir les manifestations violentes et destructrices des conflits est une nécessité de premier ordre. Il s'agit là d'un ingrédient de base d'une culture démocratique qui exige que les personnes soient capables de se parler des questions qui les divisent. Comme l'écrivait une équipe d'Interpeace (anciennement le « *War-Torn Societies Project* ») sur ses travaux au Rwanda, « il est évident que la véritable « paix » doit et ne peut être réalisée que par les Rwandais [et], à cette fin, les Rwandais doivent communiquer les uns avec les autres ». Les Rwandais étaient les seuls à pouvoir créer l'environnement nécessaire aux discussions qui s'imposaient : « un espace permettant aux personnes prenant la parole de se sentir en sécurité [et] au sein duquel elles pourraient s'écouter mutuellement nonobstant la douleur que cela pourrait raviver ». Les aider à apprendre comment y parvenir, telle a été l'ambition du projet de dialogue d'Interpeace au Rwanda, lancé en 2002.⁷

En fin de compte, la prévention des conflits violents exige également que les sociétés soient en mesure d'aborder les conditions sous-jacentes à la base des conflits, telles que la pauvreté, l'inégalité et les comportements discriminatoires ou l'exclusion sociale. Par exemple, dans la province d'Alta Verapaz au Guatemala, la question foncière est depuis longtemps au coeur même du théâtre de violences trouvant leurs racines dans de telles conditions de vie parmi les paysans mayas de la région. Comme le précise une étude de cas préparée par l'OEA sur le processus de dialogue baptisé la Mesa de Cobán, 'les communautés mayas appauvries « envahissent » voire occupent fréquemment les terres pour y planter des cultures qui nourriront leurs familles ou tout simplement récolter les cultures plantées. Les propriétaires doivent déboursier des montants parfois considérables afin de chasser ces « envahisseurs » et cela finit souvent par des actes de violence et des pertes humaines. Par ailleurs, il n'est pas rare que les

terres soient « à nouveau envahies » peu après, soit par le même groupe soit par une autre communauté. Ces confrontations peuvent occasionner des pertes importantes des deux côtés, en particulier lorsque les cultures ne sont pas récoltées. » La Mesa de Cobán a répondu à la nécessité qu'éprouvaient les acteurs de ce conflit de trouver des solutions pour faire évoluer leurs revendications concurrentes sans recourir à la violence.⁸

2. La capacité à coopérer en transcendant les positions des partis politiques.

Dans le meilleur des cas, la concurrence entre partis politiques est un mécanisme permettant un débat public sur des questions et priorités nationales. Une fois les élections terminées, les hommes politiques doivent trouver un moyen de coopérer et de gouverner pour le plus grand bénéfice de tous, faute de quoi une rupture va se produire. Par exemple, il peut s'avérer qu'un parti de la majorité domine le moindre aspect de la vie politique et gouverne sans consulter ou s'en remettre à l'opposition et à la population qu'il représente. Une constellation de partis relativement faibles peut aussi se trouver incapable de développer un ensemble de priorités pour gouverner.

En complément de lecture :

La contribution des projets au développement, voir National Visions: Lessons of Success, comptes rendus d'un Forum de développement des secteurs public et privé, patronné par International IDEA, la Banque mondiale et la « Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes » (CEPALC), Santiago, Chili, 25–27 juillet 2004.

Les perspectives nationales dans des processus de scénarios civiques, consulter Glennifer Gillespie, « The Footprints of Mont Fleur: The Mont Fleur Scenario Project, South Africa, 1991–1992 » ; Elena Díez Pinto et Alfredo de León, « Destino Colombia 1997–2000: A Treasure to Be Revealed », et Elena Díez Pinto, « Visión Guatemala, 1998–2000 : Building Bridges of Trust », dans Learning Histories, série de documents de travail 3 du PNUD (2004), disponible dans la bibliothèque virtuelle à l'adresse suivante : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.

Von Meijenfeldt note que, ces dernières années, plusieurs pays ont créé des instituts pour la démocratie pluripartite. Il est en effet fréquent que les partis politiques dans des démocraties émergentes « ne soient pas conscients ou au courant qu'il est également possible de coopérer puisqu'ils ont développé une animosité sans borne résultant de l'importance considérable accordée aux élections ». Le sentiment qu'il était nécessaire d'aborder cette question a donné naissance à de nombreux processus de dialogue, parrainés ou bénéficiant du soutien de toute une série d'institutions.⁹

Ainsi, les dialogues de Bambito en 1993 à Panama ont réuni des hommes politiques tellement divisés sur la dictature de Manuel Noriega et son éviction par une force d'invasion américaine qu'ils ne sont pas parvenus à se

parler et encore moins à travailler ensemble pour élaborer un plan visant à la prise en charge par le Panama du canal et de la zone du canal.¹⁰ Au Guatemala, en 2002, le « *Netherlands Institute for Multiparty Democracy* » et le PNUD ont conjugué leurs forces pour promouvoir un dialogue passant outre les positions des partis afin d'offrir une alternative au morcellement et à la polarisation politiques croissants qui empêchaient la législature d'aller de l'avant pour consolider les accords de paix et traiter les problèmes économiques et sociaux persistants du pays. L'élite politique ne pouvait faire progresser le pays car ses membres étaient enlisés dans ce qu'un participant au dialogue a décrit comme étant « une société exprimant ses opinions sans s'écouter mutuellement ». ¹¹

3. **La capacité à développer un programme d'action partagé.** En plus d'apprendre simplement à s'entendre, les partis politiques et les responsables élus doivent avoir la volonté et les compétences nécessaires pour élaborer des plans et programmes traitant des problèmes de la société dans son ensemble. Avec l'approche adéquate, le développement de tels plans permet d'obtenir un consensus sur les propositions mises en avant et un alignement derrière les actions qu'ils préconisent. Ce sont là des axes essentiels pour jouir du soutien et de la coopération d'acteurs incontournables de la société tels que les entreprises, les syndicats et les organisations de la société civile. Lorsque l'agenda est porteur d'une vision positive, il y a aussi de fortes chances qu'il puisse être maintenu en dépit des changements de leadership politique.

En complément de lecture :

Braulia Thillet de Solórzano, dans *Democracy and Dialogues: Challenges for Democracy in the XXI Century* (New York : PNUD, 2004) met en avant la manière avec laquelle sa discipline a évolué dans sa perception de la démocratie représentative dans le contexte de l'après-guerre froide, ainsi que le rôle du dialogue dans les théories émergentes sur la participation citoyenne. Disponible en anglais et en espagnol à l'adresse suivante : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.

Le mouvement de démocratie délibérante qui a gagné en importance dans bon nombre de démocraties, indique qu'une participation citoyenne est aussi nécessaire. Pour des informations et liens vers d'autres sources, consultez le site web suivant : <<http://www.thataway.org>> or <<http://www.deliberative-democracy.net>>.

Voir également *The Journal of Public Deliberation* à l'adresse suivante : <<http://www.services.bepress.com/jpd/>>. Ce lien vous renverra vers le site web des professionnels de la délibération publique.

Quasi toutes les déclarations d'intention de la Vue d'ensemble des initiatives en matière de dialogue de l'annexe 1 du présent manuel suggèrent d'une manière ou d'une autre cette nécessité. Ainsi, la mission poursuivie par le projet du Centre Carter dans l'initiative de l'Agenda 2025 au Mozambique consistait à « établir, par le biais d'un processus participatif, une vision nationale commune à long terme ». De la même manière, l'OEA précise que le Grand dialogue national au Honduras cherchait à « créer un consensus autour d'une vision du pays pour 2021 pouvant se traduire par des politiques nationales capables de relever les défis auxquels la nation sera confrontée à l'avenir ». L'évaluation démocratique d'« *International IDEA* » réalisée à travers le programme de dialogue en Géorgie avait pour but « de faire progresser la démocratie en contribuant à une réflexion à la fois sérieuse et approfondie sur les problèmes économiques, politiques et sociaux, en constituant un agenda de réformes démocratiques et en faisant place à

des initiatives et des considérations axées sur des solutions ». En ce qui concerne l'initiative facilitée par le PNUD, *Visión Paraguay*, il s'agissait de « développer un espace de consensus et de construire une vision commune permettant de transcender les divisions sociales (sectorielles, culturelles, socio-économiques, etc.) et d'orienter le développement du pays ».

4. **La capacité à faire participer les citoyens.** Enfin, les défenseurs et les professionnels du dialogue soulignent la nécessité d'inclusion dans les sociétés démocratiques, non seulement dans des circonstances extraordinaires ou dans le cadre de processus visant à définir un agenda, mais également au quotidien. Cette nécessité est devenue de plus en plus évidente à travers les transitions démocratiques survenues dans le sillage de la guerre froide, et les gouvernements ont dû se rendre compte que dans des démocraties, la gouvernance ne peut être totalement organisée de manière hiérarchique. Cette nécessité vaut également dans des démocraties établies, et se manifeste à travers les demandes émanant de groupes de citoyens pour une approche en matière de gouvernance qui part davantage de la base. Comme l'ancien économiste en chef de la Banque mondiale et prix Nobel Joseph Stiglitz l'a suggéré, « la participation ne consiste pas simplement à voter ... [mais] exige que les individus participent aux décisions qui les concernent ».¹²

Le développement de cette capacité sociale est la pierre angulaire sur laquelle repose l'exercice du dialogue qui imprègne la majeure partie de ce manuel. Il s'agit par exemple d'un volet fondamental de la mission d'un programme spécial consacré au dialogue, mis sur pied en 2001 au sein de ce qui était alors l'Unité de l'OEA pour la promotion de la démocratie. Selon les principaux responsables travaillant dans le cadre du programme, « réunir des groupes et intérêts concurrents dans des processus complémentaires et efficaces nécessite des compétences, attitudes et comportements nouveaux, souvent radicalement différents de ceux qui prévalent dans les sociétés habituées aux confrontations et exclusions ». Mais cette étape est primordiale pour garantir une gouvernance démocratique : « La création et le maintien d'espaces permanents dans lesquels le gouvernement et l'ensemble des secteurs de la société, y compris les plus marginalisés, peuvent interagir et traiter conjointement des questions d'ordre social peuvent donner naissance à des démocraties plus équitables et participatives. »¹³

« *International IDEA* » soumet ses travaux visant à faciliter les processus de dialogue à un raisonnement similaire en vue de créer des agendas nationaux de développement : « plus le processus est inclusif et participatif, plus les résultats seront légitimes et efficaces ». ¹⁴ Les projets d'IDEA cherchent à développer les 'compétences, attitudes et comportements' nécessaires à une participation des citoyens en permettant à la population de prendre part à des processus participatifs dans le cadre de travaux concrets visant à développer des rapports d'évaluation, et, dans le même temps, en décrivant la manière avec laquelle les évaluations et plans nationaux peuvent être élaborés de manière à dégager des consensus et appuyer les conclusions.

La nécessité d'une gouvernance qui fonctionne

« La politique n'est pas simplement une question de valeurs ou de principes », a déclaré le Secrétaire général de l'OEA, José Miguel Insulza, en octobre 2005. « La politique a pour but d'apporter des résultats bénéfiques à la population. »¹⁵ Les institutions qui préconisent le dialogue démocratique le font dans une large mesure parce qu'elles sont conscientes que « la politique traditionnelle » ne permet pas dans de nombreux pays de satisfaire cet objectif fondamental.

En novembre 2000, un atelier de 100 participants de 17 pays d'Afrique, d'Europe orientale, d'Asie, d'Amérique latine et des Caraïbes a analysé diverses méthodologies en matière de dialogue et leurs usages.¹⁶ Afin de cadrer la discussion, ils ont créé des équipes par pays pour examiner les défis auxquels leurs gouvernements étaient confrontés. Cet exercice a permis de constituer un catalogue impressionnant de problèmes politiques et sociaux. Il s'agissait dans une large mesure de problèmes dont les dimensions dépassaient les frontières nationales, tels que les économies stagnantes, la pauvreté et les inégalités s'aggravant avec la globalisation, ainsi que l'épidémie du SIDA. D'autres concernaient des maux sociaux liés à l'effondrement des sociétés et des valeurs sociales traditionnelles : la fragmentation culturelle et sociale, l'affaiblissement de la famille, la corruption et l'émigration de la classe instruite. Dans bien des pays, les tendances historiques liées aux divisions ethniques et de classe ainsi qu'à la discrimination raciale, contribuaient à un manque de confiance, une absence de vision commune et à des incertitudes sur l'identité nationale. Trois pays étaient en proie à des conflits armés alors que d'autres se débattaient avec l'héritage des régimes autoritaires, des gouvernements militaires et la violence, dont des génocides.

Ces problèmes ont un point commun : leur solution exige un profond changement dans les attitudes et les relations des personnes entre elles, dans les modèles comportementaux plus larges et les structures institutionnelles qui entretiennent ces problèmes. Un tel changement ne peut se faire sans l'engagement de divers secteurs, groupes et sphères de la société. Toutefois, les citoyens de ces pays n'étaient pas engagés et les gouvernements semblaient incapables voire peu enclins à relever efficacement ces défis. Les participants à l'atelier espéraient que les processus de dialogue seraient en mesure de surmonter cette impasse.

Des processus participatifs capables de produire des résultats



Voir chapitre 2.6 - Au-delà des dialogues de l'élite.

De nombreux gouvernements se sont fait à l'idée que la solution à des problèmes de société complexes et souvent profondément enracinés passe par une plus grande participation. Les professionnels du dialogue affirment cependant qu'il ne suffit pas de réunir les personnes.

En effet, dans de nombreuses situations, des processus participatifs ont donné lieu à une grande désillusion publique, car ils ont suscité beaucoup d'attentes sans toutefois parvenir à produire des résultats concrets.

Yadira Soto, coordinateur de l'ancien Programme spécial de l'OEA pour la promotion du dialogue et la résolution des conflits, explique avoir été appelé par le gouvernement d'un pays d'Amérique latine pour initier un dialogue avec la population indigène du pays. L'OEA était fermement rejetée par les responsables indigènes : « En substance, ils disaient, « Écoutez, nous ne voulons pas de dialogue. Nous avons déjà pris part à 21 dialogues avec le gouvernement et ils n'ont toujours pas fait ce que nous leur avons demandé. »¹⁷ Cette anecdote illustre le problème très répandu de « la lassitude du dialogue » — le résultat logique de processus de dialogue trop nombreux ayant donné lieu à beaucoup de communications mais à peu d'accords et à aucun changement.

Ce besoin ne s'exprime pas simplement par un plus grand nombre de processus de dialogue, mais de meilleurs processus occasionnant des changements durables et largement reconnus. Les professionnels admettent que beaucoup de facteurs peuvent expliquer pourquoi les dialogues sont parfois source de déception et de désillusion, telles que l'absence d'un désir véritable de changer le statu quo, un manque de volonté ou de suivi. Toutefois, au-delà de ces préoccupations, le processus lui-même doit pouvoir permettre d'obtenir des résultats. Pour ce faire, il doit répondre efficacement aux cinq défis essentiels suivants.

Pour être efficaces, les processus de dialogue doivent répondre à cinq défis :

1. *Gérer la complexité*
2. *Coordonner une approche créatrice de sens*
3. *Innover*
4. *Générer un processus de délibération*
5. *Obtenir des résultats durables.*

1. Gérer la complexité. Les questions complexes exigent des réponses tenant compte de toute leur complexité. Reconnaître que traiter la crise du SIDA requiert d'aborder les rapports hommes-femmes ou que pour mettre fin aux conflits violents, il est nécessaire de s'attaquer à la pauvreté, démontre qu'il convient d'aborder systématiquement les éléments d'une situation dans son ensemble pour trouver des solutions. Dans une communication de 2002 adressée à des professionnels du dialogue, Adam Kahane, facilitateur du processus du scénario civique de Mont Fleur en Afrique du Sud et de bien d'autres dialogues, a fait part des critères à respecter pour mettre en oeuvre des processus efficaces pouvant traiter de la complexité des questions préoccupant la communauté des professionnels du dialogue.

En complément de lecture :

Sur les différents types de difficulté et le chaos qui peut en résulter, voir George Roth et Peter M. Senge, « From Theory to Practice: Research Territory, Processes and Structure at the MIT Center for Organizational Learning », *Journal of Organizational Change Management* 9/1 (1995), pp. 92–106 ; ainsi que Peter Senge et Otto Scharmer, « Community Action Research », dans Peter Reason et Hilary Bradbury, éd., *Handbook of Action Research* (Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2001). Les deux articles peuvent être consultés à l'adresse suivante : <http://www.solonline.org>.

Nous pouvons évaluer une situation donnée selon son degré de complexité, en fonction de trois dimensions (comme suggéré par Peter Senge, George Roth et Otto Scharmer) :

- *Son degré de complexité sociale : dans une situation très complexe sur le plan social, les protagonistes ont des perspectives et des intérêts divers (et non unitaires). De telles situations ne peuvent être traitées par des experts et des autorités, mais uniquement à travers l'engagement direct des protagonistes ou des parties prenantes.*
- *Son degré de complexité dynamique : dans une situation présentant une forte complexité dynamique, les causes et conséquences sont éloignées dans l'espace et le temps ; les causes ne sont pas évidentes et ne peuvent être déterminées*

facilement sur base de l'expérience acquise sur place. De telles situations ne peuvent être traitées au cas par cas. Il est impératif de considérer le système dans son ensemble.

- *Son degré de complexité générative : dans une situation marquée par une forte complexité générative, l'avenir n'est ni connu ni déterminé. De telles situations ne peuvent être traitées en appliquant des enseignements ou des approximations tirés du passé. Elles exigent une adaptation aux futurs émergents.*¹⁸

Les problèmes de société touchent de nombreux segments de la population exigent des solutions impliquant et responsabilisant tout le monde au sein du système devant y faire face. Ce n'est qu'à cette condition que les analyses et plans d'actions peuvent intégrer toutes les perspectives et les rôles à la base de la situation. Et ce n'est qu'alors que les personnes peuvent différencier les multiples facteurs influençant ces situations et convenir des changements qui auront le plus grand impact sur eux.

2. **Coordonner une approche créatrice de sens.** Pour relever le défi qui consiste à traiter de la complexité, il est nécessaire de faire appel à des processus participatifs qui réunissent divers groupes de personnes ayant des expériences, des intérêts, des cultures, des visions du monde différentes et parfois une histoire de conflits violents. Une telle inclusion est essentielle mais elle pose ses propres défis. Les personnes se lancent dans des dialogues en parlant littéralement des langues différentes. Non seulement ils donnent des interprétations très différentes aux mots, actions et événements qu'ils ont partagés en commun, mais les mots et actions ne « parlent

Plus les cadres conceptuels diffèrent, plus les interprétations sont susceptibles d'être différentes et plus l'obtention d'un accord relèvera du défi. Dans de telles situations, il ne faut pas nécessairement plus de communication, mais une meilleure compréhension.

d'eux-mêmes » et ne sont pas porteurs de leur propre sens. Un sens leur est plutôt conféré lorsque les personnes « leur donne une signification » en les interprétant à travers les cadres conceptuels qui leur sont propres. Plus ces cadres conceptuels diffèrent, plus les interprétations sont susceptibles d'être différentes et plus il sera difficile de parvenir à une compréhension commune de la situation.

Dans de telles situations, il ne faut pas nécessairement plus de communication mais plus de *compréhension*. Des résultats positifs exigent que les participants sortent du processus avec l'engagement d'agir de manière coordonnée - le consentement d'oeuvrer en faveur d'un but commun. Pour ce faire, ils doivent développer une confiance et une acceptance mutuelles suffisantes pour reconnaître et légitimer les différents sens qu'ils donnent aux mots, actions et événements, afin qu'ils puissent développer ensemble un langage commun, au moins pour les questions d'intérêt commun. Ce n'est que grâce à cette approche coordonnée créatrice de sens qu'ils disposeront de la base nécessaire pour une action conjointe.



Voir chapitre 2.4 - Le parcours du dialogue.

3. **Innovater.** Les sociétés ont recours aux processus de dialogue car la « politique habituelle » n'apporte pas de solutions adéquates à leurs problèmes. Bon nombre de gouvernements ont engagé et salué de tels processus ; ils reconnaissent qu'ils n'ont tout simplement pas les réponses à ces problèmes. Toutes les parties sont conscientes de la nécessité d'approches véritablement différentes et novatrices — en bref, du besoin d'innovation. Certains spécialistes citent Albert Einstein pour affirmer ce qui suit : « Les problèmes ne peuvent être résolus par le même niveau de pensée qui les a créés ». Pour produire une telle innovation, les dialogues doivent fournir la base d'une approche systémique et jeter les fondations d'une action collective et alignée. Par ailleurs, ces processus doivent donner les moyens aux participants afin de remettre en question le statu quo et les hypothèses qui prévalent et imaginer des changements en profondeur à tous les niveaux.



Voir chapitre 1.3 - Définir le dialogue comme un type de processus distinct.

4. **Générer un processus de délibération.** Un changement social exige de pouvoir proposer des choix alternatifs et, en fin de compte, de prendre des décisions difficiles, nécessitant souvent des concessions significatives. Cette approche est connue sous le terme de délibération et oblige à peser le pour et le contre d'options concurrentes et à faire des choix ; par exemple choisir entre les politiques favorisant le développement économique et celles protégeant l'environnement, ou choisir de sacrifier certaines libertés civiles dans l'intérêt de la sécurité publique ou vice versa. Pour contribuer

à une solide capacité de délibération sociale, les processus de dialogue doivent instaurer un climat de confiance comme base pour la négociation des compromis requis pour aller de l'avant. Ils doivent également établir une entente mutuelle et un but commun qui permettent aux groupes de la société de développer un sentiment de responsabilité mutuelle vis-à-vis des conséquences de leurs décisions.

En complément de lecture :

Christine Loh est cofondatrice et directrice générale de Civic Exchange, un groupe de réflexion indépendant sur la politique publique basé à Hong Kong. À ses yeux, les compétences acquises à travers le dialogue sont des « outils de la durabilité ». Ses articles, *An Introduction to Sustainability Tools* (2002) et *Promoting Sustainability Tools* (2003), sont disponibles à l'adresse suivante : <<http://www.civic-exchange.org>>.

5. **Obtenir des résultats durables.** Lorsque des problèmes structurels tels que les inégalités ou l'exclusion arrivent au stade de la crise, un sentiment d'urgence visant à obtenir des résultats rapides prédomine souvent. Dans de telles circonstances, la réaction naturelle est de recourir aux solutions familières et de s'attaquer aux symptômes visibles plutôt que d'envisager une initiative à plus long terme pour traiter à la fois la crise et ses causes sous-jacentes. Cependant, les solutions qui naissent de ce type de réaction à une situation de crise sont habituellement de courte durée.

Des résultats durables exigent au contraire de conserver une vision à plus long terme malgré les pressions incitant à l'urgence. Ils exigent d'impliquer l'ensemble des protagonistes ayant des intérêts dans les résultats, de traiter les problèmes sous-jacents ainsi que la crise en cours, et que ce processus soit organisé de manière à ce que les personnes aient la motivation et les compétences requises pour continuer à se pencher sur ces questions plus profondes une fois la crise immédiate passée. Une telle approche nécessite plus de temps qu'une « solution rapide », mais devrait aboutir à des résultats durables remédiant au problème actuel *et* développant la capacité de la société à traiter des futurs défis.

Ce chapitre s'est efforcé de communiquer le sentiment de besoin, souvent urgent, qui imprègne les travaux de dialogue, transparaissant dans les citations et les cas de figure proposés dans le présent manuel. Les deux catégories de besoin de très haut niveau décrites sont complémentaires. D'un côté, la nécessité d'une gouvernance qui fonctionne pour développer des approches durables face à des défis de la société exige des processus qui engagent et habilite les personnes pour qu'ils prennent en charge leurs propres problèmes. De l'autre, la nécessité d'instaurer une culture de la démocratie impose un renforcement des capacités nécessaires pour de tels processus. Les deux prochains chapitres posent les questions suivantes : Pourquoi les professionnels considèrent-ils que le dialogue est une solution adéquate pour faire face à ces besoins ? Qu'est-ce que le dialogue à leurs yeux ? Comment contribue-t-il à apporter des changements positifs susceptibles d'influencer ces besoins ?

Chapitre 1.3 : Définition du dialogue

Comme de nombreux articles sur le dialogue le soulignent, l'étymologie de ce terme est grecque, « *dialogos* », qui signifie à travers (*dia*) le mot (*logos*), ou à travers le sens du mot. Il peut donc sur un plan littéral décrire toute communication utilisant des mots pour faire passer un sens. Toutefois, dans le contexte de l'après-guerre froide décrit au chapitre 1.1, le terme a fini par désigner un type spécifique de processus participatif - particulièrement bien adapté pour répondre aux besoins de la société décrits au chapitre 1.2.

Le présent chapitre ne cherche pas à donner une définition du dialogue applicable dans toutes les situations. Il se penche plutôt sur les différentes interprétations que les professionnels donnent au dialogue ainsi que sur les caractéristiques intrinsèques des processus de dialogue, formulées en un corpus de principes directeurs, tirés de leur propre expérience. Le chapitre introduit par ailleurs le concept de l'« approche dialogique ». Pour les personnes impliquées dans des initiatives de dialogue, il s'agit d'un type de code de conduite dérivé de ces principes directeurs. Bon nombre de spécialistes du dialogue estiment que l'approche dialogique peut aussi être un moyen efficace de s'engager dans d'autres types de processus décisionnels et consultatifs à travers lesquels les personnes cherchent à relever des défis de la société.

Définitions

Compte tenu des défis que les professionnels du dialogue cherchent à relever, il est naturel que leur compréhension de ce qu'est le dialogue soit axée sur les résultats. Ainsi, pour les experts du dialogue de l'OEA, le dialogue est simplement un « processus de résolution des problèmes » utilisé « pour traiter de problèmes sociopolitiques et économiques ne pouvant être résolus de manière adéquate et efficace par une

En complément de lecture :

Deux livres de l'américain Daniel Yankelovich, qui effectue des recherches sur l'opinion publique, sont utiles en ce sens qu'ils regroupent bon nombre de théories mentionnées ici, complétées par des explications des processus de dialogue basées sur la pratique et des arguments en leur faveur : *Coming to Public Judgment: Making Democracy Work in a Complex World* (Syracuse, NY : Presses universitaires de Syracuse, 1991) ; et *The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation* (New York : Touchstone, 1999).

ou plusieurs institutions gouvernementales seulement ».¹⁹ De la même manière, en se basant sur une série d'entrevues avec le personnel du PNUD, Mark Gerzon a établi que malgré l'émergence de nombreuses définitions du dialogue, on constate une convergence sur des éléments essentiels : « La qualité critique du dialogue réside dans le fait que les participants se réunissent dans un espace de confiance pour chercher à comprendre le point de vue de l'autre afin de déterminer de nouvelles solutions pour traiter un problème communément établi ».²⁰ Juanita Brown, co-développeur du processus du *World Café* (Café du Monde), synthétise cette qualité essentielle avec des termes simples en parlant de « conversations qui comptent ».²¹

Pour la plupart, les spécialistes du dialogue ne se basent pas sur des sources théoriques pour expliquer ou justifier la valeur sociale de ces processus participatifs axés sur les résultats. Ceux qui le font pourraient évoquer la théorie de l'« action communicative », développée par Jurgen Habermas, ou le concept d'Hannah Arendt de la « pensée représentative ».²² D'autres encore pourraient renvoyer à la théorie des biologistes évolutionnaires Humberto Maturana et Francisco Varela qui explique comment la conversation est créatrice de réalité, aux théories du philosophe et éducateur Paolo Freire ancrées sur la capacité des personnes ordinaires à apprendre et à jouer un rôle significatif façonnant le monde dans lequel ils vivent, voire aux théories des relations de Martin Buber.²³

Pour les définitions du dialogue couramment utilisées, les professionnels tendent toutefois à s'en remettre essentiellement à leur expérience sur le terrain ; ils définissent souvent le dialogue en décrivant ce qu'il n'est *pas* - par exemple, une négociation ou un débat. De plus en plus, au gré du développement de ce domaine et au fur et à mesure que les professionnels ont commencé à interagir et à tirer ensemble des enseignements sur leurs travaux communs, ils ont admis la nécessité de définitions tenant compte des différents contextes de société dans lesquels ils opèrent. Cela vaut particulièrement au niveau international, où les réseaux de professionnels dépassent les frontières nationales et régionales.

Définir le dialogue comme un type de processus distinct

Dans ses *Dialogues socratiques*, le philosophe grec Platon décrivait la méthode utilisée par son maître, Socrate, pour déterminer la vérité à travers une séquence logique de recherches de renseignements ou d'informations et de réponses. Le concept de base de la méthode socratique qui consiste à conférer un sens par la conversation fait partie de toutes les définitions du dialogue ; toutefois, le type d'interaction très structuré et rationnel propre à cette méthode ressemble très peu à la manière avec laquelle les spécialistes caractérisent le dialogue.²⁴ Ils tendent plutôt à mettre l'accent sur l'apprentissage au lieu de la découverte de la vérité et le rôle joué par les sentiments tels que la confiance, le respect et l'empathie, ainsi que l'échange d'idées et la réflexion, pour parvenir à une compréhension commune.

Par exemple, Hal Saunders de l'« *International Institute for Sustained Dialogue* » (Institut international pour un « dialogue soutenu » (DS)) et de la « *Kettering Foundation* » propose la définition suivante :

Le dialogue est un processus basé sur une véritable interaction à travers laquelle les êtres humains s'écourent suffisamment attentivement pour être mus par ce qu'ils apprennent. Chacun d'entre eux consent à un sérieux effort pour tenir compte des préoccupations des autres, même si le désaccord subsiste. Aucun participant ne laisse de côté sa propre identité, mais chacun reconnaît suffisamment de besoins humains valables chez l'autre pour agir différemment.²⁵

«... dans le dialogue, il ne s'agit pas de plaider mais de se renseigner ; il n'est pas question d'argumenter mais d'explorer, ni de convaincre mais de découvrir ».

Pour donner un sens aux qualités particulières de la conversation dans le dialogue, les professionnels la différencient généralement du débat ou de la discussion. Ainsi, IDEA indique dans son ouvrage intitulé « *Dialogue for Democratic Development* » (1999) que « le dialogue est différent du débat en ce sens qu'il encourage une diversité de pensées et d'opinions plutôt que de faire fi de ces notions ... » Dans l'exercice du dialogue, il est reconnu que les concepts ou croyances d'une personne ne doivent pas prendre le pas sur celles des autres.²⁶ Pour Louise Diamond de l'« *Institute for Multi-Track Diplomacy* » (Institut pour la diplomatie à voies multiples), cela signifie que « dans le dialogue, il ne s'agit pas de plaider mais de se renseigner ; il n'est pas question d'argumenter mais d'explorer, ni de convaincre mais de découvrir ». ²⁷ Hal Saunders explique que « le débat suppose qu'il n'existe qu'une seule bonne réponse, et incite à faire pression et à défendre cette position ; le dialogue part du principe qu'une réponse est peut-être meilleure que tout point initialement formulé. Le débat limite les points de vue et ferme les esprits ; le dialogue peut développer de nouvelles relations ». ²⁸ L'éminent physicien et fervent défenseur du dialogue David Bohm émet une considération similaire sur la différence entre le dialogue et la « discussion » :

En complément de lecture :

Les travaux de David Bohm et de ses collègues proposent une approche spécifique pour mener un dialogue (le dialogue de Bohm) ; qui plus est, il explore en profondeur en quoi le dialogue constitue un processus distinctif. Voir David Bohm, *On Dialogue*, éd. Lee Nichol (Londres : Routledge, 1996).

D'autres écrits de Bohm peuvent être consultés à l'adresse suivante : <http://www.david-bohm.net/dialogue/>. On y trouve notamment un article influent de David Bohm, Donald Factor et Peter Garrett, « Dialogue—A Proposal » (1991).

La discussion ressemble presque à un jeu de ping-pong : les participants se renvoient les idées et le jeu consiste à gagner ou à marquer des points pour soi-même. Vous reprendrez éventuellement les idées de quelqu'un d'autre pour asseoir les vôtres - vous en accepterez certaines et en rejetterez d'autres - mais le but essentiel consiste à remporter la partie... C'est très fréquent dans le cadre d'une discussion. Toutefois, dans le cadre d'un dialogue, personne ne cherche à s'imposer. Tout le monde gagne si un seul participant a gain de cause. Dans ce cas, l'esprit est différent.²⁹

« Le débat suppose qu'il n'existe qu'une seule bonne réponse, et incite à faire pression et à défendre cette position ; le dialogue part du principe qu'une réponse est peut-être meilleure que tout point initialement formulé. Le débat limite les points de vue et ferme les esprits ; le dialogue peut développer de nouvelles relations ».

Le dialogue par rapport à la négociation/médiation. Les spécialistes du dialogue jugent également utile de comparer le dialogue avec des processus de résolution de conflits tels que la médiation et la négociation. Pour Bassam Nasser, un Palestinien travaillant à Gaza, la négociation est un « processus officiel ». Il peut mettre fin à un conflit, mais ne peut instaurer une véritable paix entre les peuples, car elle requiert des changements qualitatifs dans leurs relations. Il renvoie au Traité de paix de 1979 entre l'Égypte et Israël en guise d'exemple : « Même aujourd'hui, les citoyens, les peuples ne vivent pas en paix... Selon moi, c'est parce qu'un processus de négociation officiel a été engagé, mais il n'y a rien d'autre en dehors de ce processus. Je considère donc que la négociation a offert une alternative à la résistance ou aux conflits armés, mais pas la paix. » Pour parvenir à la paix, il faudra des changements plus profonds et « le dialogue le permettrait ».³⁰

Selon un professionnel du PNUD, Sayed Aqa, le dialogue est « plus dynamique, fluide et expérimental » que la négociation. « Ce concept est beaucoup plus vaste que les négociations. Le dialogue ainsi que les mécanismes et les processus qui le sous-tendent doivent exister au préalable, pendant *et* après un conflit ».³¹ Dans « *A Public Peace Process* », décrivant le dialogue inter-tadjik de 1993 à 1999, Hal Saunders détaille en quoi le dialogue diffère de la médiation formelle et des négociations [puces ajoutées] :

- *Ce que l'on espère retirer d'une médiation ou d'une négociation, c'est un accord concret. Le dialogue cherche à modifier la relation.*
- *La monnaie d'échange des négociations, c'est la définition et la satisfaction d'intérêts importants à travers des arrangements spécifiques convenus d'un commun accord. Le dialogue vise à créer de nouvelles capacités politiques et humaines afin de résoudre les problèmes.*
- *Les négociations exigent que les parties soient disposées à essayer de trouver un accord. Le dialogue peut être fructueux en impliquant des parties qui ne sont pas encore prêtes à négocier, mais qui ne souhaitent pas maintenir une relation destructrice.*
- *Les négociations portent sur des biens ou des droits pouvant être divisés, partagés ou définis de manière tangible. Le dialogue peut altérer les relations de manière à créer de nouvelles conditions favorisant un respect et une collaboration mutuels.*³²

En complément de lecture :

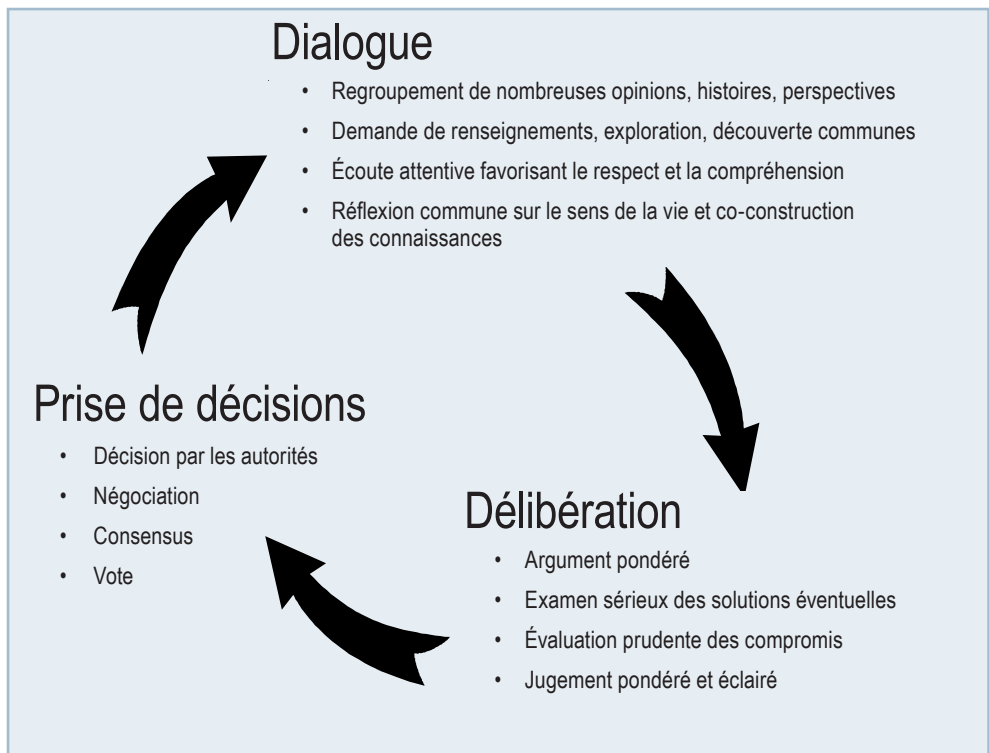
Sur le rôle du dialogue dans les processus de paix, voir Edward (Edy) Kaufman, « 19 Dialogue Based Processes: A Vehicle for Peacebuilding », dans *People Building Peace II: Successful Stories of Civil Society*, éd. Paul van Tongeren et al. (Boulder, CO : Lynne Rienner Publishers, 2005) ; et Norbert Ropers, « From Resolution to Transformation: The Role of Dialogue Projects », dans *Andreas Wimmer et al., éd., Facing Ethnic Conflicts: Perspectives from Research and Policy-making* (Berlin : Centre de recherche de Berghof pour la gestion constructive du conflit, 2003), disponible à l'adresse suivante : <<http://www.berghof-handbook.net>>.

Comme le laissent clairement sous-entendre les professionnels, le dialogue ne peut se substituer aux négociations et à la médiation dans des situations de conflit. Mais ils

insistent sur le fait qu'il constitue un volet essentiel des processus de résolution et de prévention des conflits, lesquels visent à construire une paix durable. Tout en établissant des distinctions claires, ils plaident tant pour le dialogue *que* pour les autres processus dans le cadre d'une initiative de paix de plus grande envergure.

Le dialogue par rapport à la délibération et la prise de décisions. La délibération est un processus qui consiste à considérer soigneusement et à peser le pour et le contre des options requises pour prendre des décisions difficiles ayant d'importantes répercussions et pour lesquelles, en fin de compte, les valeurs jouent un rôle majeur - par exemple, comme suggéré au chapitre 1.2, lorsqu'il s'agit de faire des compromis entre la sécurité et la protection des droits individuels, voire entre le développement économique et les préoccupations environnementales. Le dialogue et la délibération sont des processus différents. À l'instar du dialogue et de la négociation ou la médiation dans le cadre d'une initiative de paix, ils peuvent toutefois être considérés comme des étapes complémentaires et discrètes d'un processus décisionnel participatif plus vaste, telles que l'imagine le concept de la démocratie délibérante. La figure 1.3.1 illustre ce rapport mutuel.³³

Figure 1.3.1 Processus de prise de décisions



Le processus illustré est dynamique. Il peut prendre 40 minutes ou dix ans. Comme le diagramme le suggère, l'acte de décision peut clairement rester du ressort des structures et processus de gouvernance formels, tout en étant ouvert à la possibilité d'être influencé

et enrichi par la participation des citoyens lorsque cela s'impose pour traiter de problèmes complexes. Dans ce processus, le dialogue permet de procéder à une délibération de plusieurs manières : il permet aux citoyens d'examiner ensemble les problèmes et d'en approfondir la compréhension, de s'inspirer de diverses perspectives et de les intégrer à une vision commune. En mettant l'accent sur l'écoute et la recherche de renseignements ou d'informations, le dialogue est une étape favorisant le respect et la compréhension mutuels, ainsi qu'une prise de conscience des différentes interprétations que les personnes confèrent aux expériences communes. Cette étape entend aider les personnes à avoir une vision plus exhaustive de la réalité que celle qu'ils auraient développée seuls en tant qu'individus, partis ou groupes d'intérêt.

Contrairement au caractère visionnaire, d'ouverture et d'exploration du dialogue, la délibération est un processus visant à réduire les options. À l'instar du dialogue, il s'agit toutefois d'un processus d'enquête collective invitant à écouter respectueusement divers points de vue. « Les manières de parler et d'écouter sont similaires dans les deux cas », explique Hal Saunders. La délibération met toutefois l'accent « sur des problèmes et des choix parmi plusieurs stratégies à suivre pour les résoudre », alors que le dialogue se concentre sur « la dynamique des relations à la base des problèmes et sur les manières de modifier ces relations afin que les groupes puissent collaborer pour traiter de ces problèmes ».³⁴

Les différences entre le dialogue et la délibération peuvent être subtiles en pratique, mais il est utile de les distinguer car cela permet de mieux mettre l'accent sur les résultats. Par exemple, dans une description de son Programme de renforcement des capacités pour une démocratie durable, IDEA propose une description claire du rôle du dialogue dans un processus à plus grande échelle qui débouche généralement sur une évaluation de la démocratie et un agenda de réformes. L'aperçu du programme proposé précise que le dialogue est sa « composante la plus importante ». Le dialogue « favorise le rapprochement au sein de l'éventail politique et entre les institutions d'état, la société civile et le secteur privé » ; il contribue en outre à créer un « espace plus vaste pour débattre les réformes démocratiques ». Le développement d'un « agenda inclusif, pris en charge localement » est une étape distincte. L'« espace élargi » instaure le contexte nécessaire à la délibération requise pour élaborer l'agenda.³⁵

Le terme « délibération » n'apparaît pas dans l'aperçu proposé par International IDEA. En effet, en dehors du champ de la démocratie délibérante, les spécialistes opèrent rarement ces distinctions, du moins de manière explicite. Pour certains, ils préconisent le dialogue pour inciter à changer les relations ; d'autres affirment que leurs dialogues visent des accords ou cherchent à déterminer la meilleure marche à suivre. D'autres encore affirment qu'ils recourent au dialogue pour modifier les relations afin de favoriser un accord et une action. Cela a eu pour conséquence de créer une confusion autour des définitions. Ceci est reflété en partie dans l'analyse de Saunders qui soulève que depuis le milieu des années 1990 que les personnes oeuvrant à la résolution de conflits et celles s'efforçant de faciliter les transitions nationales vers la démocratie se sont rendues compte qu'elles travaillaient dans des « domaines voisins ». Se penchant sur les défis

de la gouvernance et « la résolution politique des conflits », Saunders suggère que « le dialogue et la délibération vont de pair, alors que chacun d'entre eux se concentre sur une dimension différente du défi ».³⁶ Approfondir cette distinction et en faire un plus grand usage pourrait être une étape essentielle de la maturation de l'exercice du dialogue.

Définir le dialogue dans un contexte global

Étant donné que le dialogue est utilisé dans différentes régions du monde, les professionnels sont de plus en plus mis au défi de développer des définitions qui combler les différences culturelles. L'une des recommandations les plus fortes du document « Strategic Outlook on Dialogue » du PNUD est d'utiliser « le terme « dialogue » en gardant à l'esprit les différences de contextes culturels ». Un spécialiste a par exemple souligné que dans les Balkans, il convient de parler des problèmes à traiter et non du processus à mettre en œuvre pour ce faire. « Si vous tentiez d'engager les personnes dans un « dialogue » aux accents occidentaux ... il n'aboutirait pas. Ils tourneraient simplement le dos au dialogue ». De la même manière, les spécialistes en poste dans d'autres régions du monde utilisent des expressions comme « conversations communautaires », « conférences souveraines nationales » et « renforcement de la collaboration » afin d'éviter toute connotation occidentale et « élitiste ».³⁷

L'expression « dialogue démocratique » est largement répandue en Amérique latine et dans les Caraïbes, où les dialogues axés sur le renforcement de la gouvernance démocratique ont proliféré. Le rapport d'une conférence sur les expériences de dialogues nationaux dans la région, conjointement parrainée par IDEA et la Banque mondiale, emploie indifféremment les termes « dialogue » et « dialogue démocratique » en précisant : « Dans la mesure où le dialogue est une méthode, il est évident que sans celui-ci, la démocratie perd son sens ».³⁸ Trois critères permettent de distinguer le dialogue démocratique d'autres types :³⁹

- **objectif** : traiter de problèmes sociaux complexes que les institutions actuelles ne peuvent pas traiter de manière adéquate
- **participants** : un microcosme du système engendrant le problème et devant faire partie de la solution
- **processus** : un dialogue ouvert et inclusif, permettant de développer la confiance nécessaire pour dégager des accords en vue d'actions concrètes.

Ces définitions s'inspirent d'expériences concrètes et reflètent la manière avec laquelle bon nombre de personnes décrivent leur travail. Toutefois, bien plus encore que le terme « dialogue » lui-même, l'expression « dialogue démocratique » peut s'avérer problématique pour divers publics dans le monde. Une objection est tout simplement que le terme semble redondant. « À la base, le dialogue est un processus démocratique », précise von Meijenfeldt. « Il n'existe pas de dialogue non démocratique ».⁴⁰ D'autres soulèvent que le terme « démocratique » est un ajout inutile en raison de son sens dans le contexte géopolitique du 21^e siècle. Basée à Hong Kong, Christine Loh de Civic Exchange indique qu'elle peut préconiser l'utilisation du dialogue dans la Chine

continentale en tant qu'outil permettant une prise de décision publique plus efficace et robuste — mais pas s'il est baptisé « dialogue démocratique ».⁴¹

En plus d'être attentif aux intitulés, il faut être conscient que les sources alimentant l'exercice du dialogue sont plus vastes et ont des racines plus profondes que la tradition philosophique d'Europe occidentale remontant à Platon et Socrate. David Bohm et ses collègues renvoient aux recherches consacrées aux « groupes de chasseurs-cueilleurs » dont les réunions à des fins de conversation « semblaient fournir et renforcer un type de lien cohésif ou d'association permettant aux participants de savoir ce que l'on attendait d'eux sans avoir besoin d'instructions ou de nombreux autres échanges verbaux. En d'autres termes, ce qui pourrait être considéré comme une culture cohérente du sens commun a émergé au sein du groupe ».⁴² La vie moderne, indiquent-ils, a éloigné les habitants de pays riches de cette tradition ancestrale d'association communautaire. Elle reste toutefois relativement bien ancrée dans d'autres parties du monde. Ainsi, Cécile Molinier, Représentante résidente du PNUD en Mauritanie, a remarqué que dans le cadre du dialogue national sur les objectifs du Millénaire pour le développement, qu'elle a aidé à organiser, le fait que le dialogue fasse « partie de la culture » a permis aux participants de « mettre de côté la rhétorique et de parler ouvertement ».⁴³

Juanita Brown reconnaît cet héritage en le saluant par une belle image

*... de la cour centrale ouverte d'une maison typique d'Amérique latine ... [V]ous pouviez entrer dans la cour centrale en contournant et en empruntant l'une des multiples entrées voûtées qui entouraient cet espace ouvert et fleuri au centre de la maison. À mes yeux, dialoguer, c'est comme pénétrer dans cette cour centrale au coeur d'une maison spacieuse renfermant notre expérience humaine commune ... [L]es points d'accès à l'expérience du dialogue sont nombreux. Les conseils indigènes, les salons, les **Study Circles** (cercles d'étude), les cercles de femmes, les réunions dans les habitations des travailleurs agricoles, les comités de sages, les efforts diplomatiques non traditionnels ainsi que d'autres modalités de conversation propres à de nombreuses cultures et périodes historiques [ont] à la fois contribué à et bénéficié de l'espace génératif que nous [appelons] le dialogue.⁴⁴*

En résumé, nous utilisons les termes « dialogue » et « dialogue démocratique » en étant conscient et en respectant le fait qu'ils peuvent ne pas s'avérer utiles ou utilisables dans tous les contextes. En même temps, comme expliqué dans le chapitre d'introduction, ces termes cadrent avec l'exercice et la vision commune des institutions sponsorisant le manuel. Dans un contexte mondial dans lequel le terme « dialogue » est de plus en plus utilisé pour désigner tout type de processus amenant les personnes à parler entre eux, il est utile de formuler des définitions aussi clairement que possible afin de fournir une base aux discussions susceptibles de faire progresser ce domaine dans sa globalité.

Principes directeurs : Les caractéristiques déterminantes des processus de dialogue

Comme indiqué précédemment, nous n'avons nullement l'intention d'élaborer et d'encourager l'usage par tous d'une seule définition du dialogue. Néanmoins, il est vraiment nécessaire de différencier les types de processus de dialogue qui répondent sérieusement aux besoins décrits au chapitre 1.2 de ce que certains professionnels appellent les « faux dialogues ». Il peut s'agir de processus qui réunissent des personnes essentiellement pour la forme, prouvant ainsi que des parties opposées peuvent s'asseoir à une même table, en faisant complètement l'impasse sur les questions complexes qui les divisent. Il peut également s'agir de processus lancés par des responsables ou des institutions qu'il serait plus opportun de qualifier de « consultations » ou, pire encore, de « poudre aux yeux », car ils ont pour but de donner l'impression que les autorités ont engagé des consultations sur des politiques sur lesquelles elles ont déjà tranché.

Lorsqu'il y a une véritable volonté de recourir au dialogue comme facteur de changement, plusieurs caractéristiques peuvent toutefois être considérées comme déterminantes. Alors que divers groupes de spécialistes ont dressé des listes de ces principes directeurs qui diffèrent des cinq présentés ici,⁴⁵ quels que soient les termes utilisés, la plupart des listes reflètent l'essence de ce que transmettent ces cinq caractéristiques.

Les processus de dialogue se distinguent par les caractéristiques suivantes :

L'inclusion

Il s'agit sans doute du principe le plus fondamental de l'exercice du dialogue. Il part du postulat que dans la mesure où toute personne concernée par une situation peut être impliquée ou représentée dans un processus de dialogue, les participants disposent collectivement des éléments essentiels dont ils ont besoin pour traiter de leurs propres problèmes, au lieu d'être totalement dépendants des autres pour les résoudre. L'autre principe réside dans le fait que pour que le changement soit durable, les personnes impliquées doivent s'approprier du problème, disposer du processus pour le traiter et proposer des solutions qui procurent des résultats. Pour développer ce sentiment d'appropriation, ils doivent être acteurs du processus de changement.

L'inclusion est un principe qui peut être exprimé de diverses manières. Pour certains professionnels par exemple, le *dialogue requérant la participation de multiples acteurs* est une forme réunissant tous les différents groupes ayant des intérêts liés en vue d'atteindre un résultat positif. Pour d'autres, l'inclusion sous-entend la création d'un *microcosme du système* qui génère à un problème ou un modèle de relations humaines. D'autres encore définissent ce principe en parlant de *perspectives* ou de *voix* qui doivent être entendues dans le cadre d'une conversation, suggérant par là qu'un processus de dialogue peut être inclusif sans littéralement impliquer tout le monde. Le spécialiste du PNUD Selim Jahan recommande d'utiliser l'expression « dialogue intégral » pour insister sur cet aspect essentiel.⁴⁶



Voir chapitre 2.3 - Choisir les participants.

Pour IDEA, les processus de dialogue qui encouragent la démocratie doivent être inclusifs car l'inclusion est une pierre angulaire de la démocratie elle-même :

La démocratie englobe l'état, la société civile et le secteur privé ; tous assument des responsabilités communes et complémentaires pour la faire progresser. L'inclusion et la participation sont deux dimensions primordiales de la démocratisation. Cette approche inclusive et participative forme la base d'un partenariat pluraliste.⁴⁷

Épinglant l'inclusion comme l'un des « éléments essentiels de l'élaboration du dialogue », l'équipe de l'ancien Programme spécial de l'OEA pour la promotion du dialogue et la résolution des conflits précise qu'« une plus grande inclusion renforce la légitimité pour parvenir aux accords souhaités. Toutes les expressions sociales doivent être entendues, y compris les sphères politique, économique, sociale, et militaire ; il en va de même pour ceux qui n'ont cessé d'être exclus par le passé ».⁴⁸

Les problèmes résultant de l'exclusion

À titre d'exemple, un professionnel fait référence au cas du Guatemala : « le secteur privé n'avait pas le sentiment d'être impliqué dans le processus de paix et donc d'être tenu de respecter le cadre développé par le règlement de la paix ». De la même manière, les organisateurs du processus du scénario civique « Destino Colombia » ont jugé avec le recul que leur décision de n'impliquer ni le gouvernement ni les trafiquants de drogue dans le processus limitait l'impact du dialogue.

Voir Chapitre - La sagesse du terrain – page 255 pour plus d'information.

L'inclusion est donc particulièrement pertinente dans des contextes dans lesquels un comportement historique d'exclusion est à l'origine des problèmes sociaux à traiter. Dans ce contexte, le processus de dialogue doit servir à faire entendre ceux qui ne participent généralement pas aux principaux processus décisionnels, tels que les femmes, les jeunes, les pauvres et les groupes qui sont privés de leurs droits sur la base de leur race, leur ethnie ou leur religion - et ont donc tendance à ne pas bénéficier des décisions prises. Ce principe vaut toutefois également pour les dialogues entre les responsables politiques et d'autres groupes d'élites. Dans le cadre d'une initiative de dialogue au Ghana, par exemple, le « *Netherlands Institute for Multiparty Democracy* » (Institut néerlandais pour une démocratie multipartite) s'est donné la peine de tenir compte de tous les partis légalement enregistrés, et pas simplement de ceux qui avaient remporté des sièges parlementaires. « Dans des pays qui sortent de conflits, ou en situation de grave pauvreté, ce sont pour ainsi dire des drames nationaux qui doivent être traités de manière plus harmonieuse afin de pouvoir aller de l'avant et d'obtenir un plus large consensus », déclare Roel von Meijenfeldt de « *Netherlands Institute for Multiparty Democracy* ». Dans de tels cas, suggère-t-il, une exclusion de « l'arène politique » est un problème tout aussi important que l'exclusion sociale et économique des pays qui s'efforcent de développer un consensus national et d'aller de l'avant.⁴⁹

L'insistance sur ce principe s'explique par l'opinion largement répandue selon laquelle l'inclusion est nécessaire pour s'assurer qu'un processus de dialogue soit légitime et fournisse de solides résultats. Cela renvoie par ailleurs au principe âprement disputé selon lequel si l'inclusion n'est pas totale, cela peut compromettre la viabilité de tout accord.

Enfin, les professionnels du dialogue précisent que pour mettre en œuvre le principe d'inclusion, il ne s'agit pas simplement de créer un groupe diversifié de participants au dialogue. « Il ne s'agit pas simplement de réunir des factions autour de la table », déclare Jessica Faieta du PNUD. « Le fait de leur proposer une place ne les met pas pour autant sur un même pied d'égalité ». Elle cite en guise d'exemple la relative faiblesse des peuples indigènes en Amérique latine « au niveau des capacités, de l'expérience, etc. » lorsqu'ils tiennent des conversations avec des représentants du gouvernement.⁵⁰ D'autres citent les déséquilibres du pouvoir dans le cadre des pourparlers israélo-palestiniens et le combat des femmes afghanes pour être entendues par les chefs militaires tribaux des « *loya jirgas* » (grands conseils) organisés en Afghanistan depuis 2001.⁵¹

Pour une concrétisation de l'objectif d'inclusion, les organisateurs et facilitateurs du dialogue doivent prendre les mesures qui s'imposent pour réduire ces déséquilibres. Un rapport sur les dialogues post-conflit en Indonésie précise que « les lacunes ou les différences perçues entre les participants entravent la mise en place d'un espace ouvert au dialogue et à la discussion ». Lorsque ces différences existent, poursuit le rapport, les personnes sont réduites au silence. « Les facilitateurs ont un rôle essentiel pour créer des espaces horizontaux pour la discussion ». ⁵² D'autres professionnels du dialogue appellent cela « uniformiser les règles du jeu ». C'est une phase essentielle d'un processus de dialogue qui inclut la participation de tous.

L'appropriation conjointe

Ce critère exige au moins que le processus de dialogue, selon les termes d'un groupe d'un atelier de spécialistes, ne soit pas « un instrument aux mains d'un seul acteur tel que le gouvernement - pour gagner du temps ou pour mener à bien uniquement un agenda gouvernemental ». ⁵³ De la même manière, selon Leena Rikkilä, gestionnaire de programme en Asie pour IDEA, il ne peut s'agir simplement d'une consultation superficielle : « Invitez une poignée de personnes, parlez avec elles et vous les aurez ainsi consultées. Point à la ligne. » ⁵⁴ Le dialogue consiste plutôt en un « échange » pour Elissar

Pour que les personnes s'impliquent pleinement dans le dialogue et œuvrent en faveur du changement, un professionnel du dialogue a indiqué qu'il était notamment fondamental que les « personnes aient le sentiment qu'il y a un véritable enjeu ».

Sarrouh du PNUD, même lorsqu'il est proposé par de puissantes institutions. Il incarne la « notion démocratique » selon laquelle toute personne est impliquée et intervient sur un même pied d'égalité — une « voie à double sens ... et non un camp dictant ce que l'autre est tenu de faire ». ⁵⁵

Selon Roel von Meijenfeldt, les processus de dialogue réussis nécessitent en gros de « habilitier les personnes pour qu'ils travaillent et façonnent leur propre destinée ». Considérant l'expérience récente de « *Netherlands Institute for Multiparty Democracy* » au Ghana, il ajoute : « À travers ce dialogue, vous garantissez en fait une appropriation du processus ; cette appropriation est un engagement de réforme. Sans cela, les réformes ne sont qu'un exercice quelque peu superficiel.

Mais lorsque cette appropriation est garantie, les gens s'investissent réellement pour faire avancer les choses, et cela permet d'obtenir des résultats remarquables par rapport à d'autres expériences ».⁵⁶

Pour parvenir à ce sentiment d'appropriation, le processus de dialogue doit offrir la possibilité d'organiser ce qu'un groupe d'un atelier de professionnels du dialogue appelle « des conversations sur ce qui compte vraiment - les vraies questions ».⁵⁷ Un dialogue significatif, affirme une autre équipe d'un atelier de professionnels du dialogue, « ne doit pas reposer sur une discussion sémantique quant à la manière d'élaborer un projet d'accord ; il doit s'agir d'une discussion de fond sur des questions fondamentales ».⁵⁸ Le dialogue avec la jeunesse zimbabwéenne décrit au chapitre 1 illustre ce phénomène. Les conversations sur les questions primordiales aux yeux des participants au dialogue - VID/SIDA et chômage - leur ont donné ce sentiment d'appropriation qui leur a permis de mieux contrôler leurs vies dans ces deux domaines essentiels et, dans le même temps, de commencer à jouer un rôle positif pour atténuer les conflits qui les entourent.

L'apprentissage

Comme un professionnel du dialogue l'affirme de manière éloquente, « dialoguer, ce n'est pas l'acte physique consistant à parler, ce sont les esprits qui s'ouvrent ».⁵⁹ A un certain niveau ce principe a trait à la qualité de l'interaction dans un processus de dialogue. Il fait la différence entre un dialogue légitime et un « faux » dialogue, dans le cadre duquel la communication est exclusivement unilatérale, et le distingue aussi d'un débat ou d'une négociation dans le cadre de laquelle les participants s'efforcent uniquement de marquer autant de points que possible pour leur camp. Cette qualité

La facilitation de l'apprentissage

« Nous [l'OEA] sommes arrivés en tant que groupe étranger international et nous avons fourni un nouvel espace de dialogue et de réflexion sur ce qu'il se passait. C'est parfois aussi simple que ça... Simple permettez aux personnes de sortir de ce que leur contexte les contraint toujours de faire, et leur donner l'occasion de réfléchir et de penser de manière tranquille, un peu plus analytique et posée par rapport à ce qu'ils essayent de faire ». Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 255 pour plus d'information

est souvent qualifiée d'« ouverture » en ce sens que les participants consentent à écouter et réfléchir à ce que d'autres ont à dire, à ce qu'ils disent eux-mêmes et aux nouvelles informations et perspectives qu'ils peuvent glaner ce faisant. Dans « *Dialogue and the Art of Thinking Together* », William Isaacs décrit les comportements ou compétences essentielles à la base de ce type d'interaction telles que « l'écoute - sans résistance ni contrainte ; le respect - la prise de conscience de l'intégrité d'un autre point de vue et de l'impossibilité de pleinement la comprendre ; et l'exclusion— l'exclusion d'hypothèses, jugement et certitude ».⁶⁰

L'appropriation conjointe

Le projet d'Interpeace au Rwanda associait un groupe varié de Rwandais à une recherche-action participative afin de produire, en l'espace de 12 mois, un rapport intitulé *Rebuilding Sustainable Peace in Rwanda: Voices of the People*. Selon la description de cas du projet, « la force de ce document ne tient pas à « l'originalité » en soi de son analyse, mais au fait qu'il ait été élaboré par des Rwandais sur la base d'un processus intensif de dialogues à l'échelle de la nation avec des concitoyens rwandais, et qu'il présentait les points de vue – parfois divergents – des Rwandais sur les principaux défis à relever pour accéder à une société plus pacifique et viable ». Voir chapitre – La sagesse du terrain – page 255 pour plus d'information.

Les enseignements tirés de ce type d'environnement sont dans une large mesure liés au caractère inclusif du dialogue réunissant des personnes qui ne se parlent pas habituellement et peuvent en fait être en conflit. « À travers le dialogue, des intérêts opposés peuvent interagir en évitant toute adversité », soulignent les professionnels. La nature même du processus les pousse à tirer des enseignements car « il ne s'agit pas de prononcer des jugements mais bien d'écouter afin de mieux comprendre et prendre conscience des problèmes en jeu ». Un autre spécialiste du dialogue est du même avis : « Le dialogue est une excellente méthode pour analyser un conflit ». ⁶¹

Qui plus est, comme Ramon Daubon de l'« *Inter-American Foundation* » (fondation interaméricaine) et la « *Kettering Foundation* » (fondation Kettering) le suggère, le dialogue offre l'opportunité d'apprendre grâce à l'*autoréflexion* – « les personnes commencent à réaliser que chacun d'entre eux ne dispose que d'une part infime de la vérité ». De manière plus générale, ajoute-t-il, cette caractéristique du dialogue permet de développer un « savoir public » permettant de déboucher sur un changement positif plus durable. ⁶²

L'humanité

« Le dialogue est un vecteur d'expression de notre intelligence naturelle. Notre humanité se voit offrir la possibilité d'être reconnue », écrivent les auteurs du « *Dialogue for Democratic Development* d'IDEA ». ⁶³ À l'instar de l'apprentissage, l'humanité des processus de dialogue permet de les différencier d'autres types d'interaction. Cette caractéristique est grandement liée à la manière avec laquelle les personnes se comportent vis-à-vis des autres lorsqu'ils s'engagent pleinement dans un dialogue. Elle nécessite de l'empathie - la capacité à se mettre à la place des autres. « Cherchez à comprendre l'autre et les portes du dialogue vous seront ouvertes. » ⁶⁴ Il faut par ailleurs faire preuve d'authenticité, comme l'indique la quatrième compétence essentielle pour le dialogue énoncée par Bill Isaacs : « *exprimer*—dire la vérité sur sa propre autorité, ce qu'on est et pense réellement ». ⁶⁵

Lors d'un atelier, les équipes de spécialistes du dialogue ont discuté de leurs meilleures expériences en matière de dialogue et ont dressé la liste suivante des comportements qui facilitent ce processus. ⁶⁶ Ils ont indiqué que les participants au dialogue devaient :

- faire preuve d'empathie —à savoir vraiment comprendre la position de l'interlocuteur au lieu d'y réagir
- faire preuve d'ouverture d'esprit face à l'expression de points de vue tout en respectant les règles du dialogue
- s'exprimer de manière respectueuse, même dans les conditions les plus extrêmes
- tenir des conversations sur ce qui compte véritablement — les vraies questions
- assumer la responsabilité, tant individuellement que collectivement, du problème et de la solution

- laisser parler les émotions : « écouter les raisons du coeur que la raison souvent ignore »
- avoir le courage de reconnaître les différences et, mieux encore, les terrains d'entente
- démontrer une capacité de changement.

Dans leur globalité, ces points vont dans le sens de la définition du dialogue proposée par Hal Saunders, évoquée précédemment : « un processus basé sur une véritable interaction à travers laquelle les être humains s'écoutent suffisamment attentivement pour être mus par ce qu'ils apprennent ». ⁶⁷ La liste des professionnels du dialogue va toutefois encore plus loin et stipule que l'interaction et l'apprentissage se produisent non seulement au niveau intellectuel mais mettent également toute la personne à contribution. De la même manière, lorsque David Bohm et ses collègues définissent le dialogue comme une « pensée collective », ils indiquent que leur conception de la « pensée » fait appel « non seulement aux produits de notre intellect conscient mais également à nos sentiments, émotions, intentions et désirs », ainsi qu'à des « réponses conditionnées et influencées par d'anciennes considérations ». ⁶⁸ Ce sont ces aspects largement inexprimés et invisibles des interactions humaines qui dans le cadre d'un dialogue poussent les personnes à apprendre et à changer. Aux yeux de Meenakshi Gopinath, une militante de la paix de premier plan et professionnelle du dialogue basée en Inde, « la part orale du dialogue n'est que le sommet de l'iceberg ... si nous nous concentrons trop sur cette partie, nous passons à côté de sa substance ». ⁶⁹

À l'instar de l'apprentissage, la création d'un environnement qui facilite ce type d'interaction humaine entre les participants est un aspect central du travail de dialogue. Bon nombre de spécialistes qualifient cet environnement d'« espace de confiance », et insistent énormément sur l'instauration d'un certain niveau de confiance au cours du processus qui permettra la création d'un tel espace. S'efforcer d'obtenir l'inclusion, gérer les différences de pouvoir et de statut pour s'assurer que toutes les opinions soient prises en compte et se concentrer sur les questions qui comptent vraiment pour les participants, voilà autant de mesures critiques pour y parvenir. Elles ouvrent la voie à des conversations, se caractérisant par l'apprentissage et l'humanité, qui rendent les processus du dialogue distinctifs.



Voir chapitre 2.4 - Événements du dialogue : créer un espace de confiance.

et insistent énormément sur l'instauration d'un certain niveau de confiance au cours du processus qui permettra la création d'un tel espace. S'efforcer d'obtenir l'inclusion, gérer les différences de pouvoir et de statut pour s'assurer

Une perspective à long terme

Au chapitre 1.2, nous avons présenté le développement de solutions *durables* aux problèmes complexes comme un défi essentiel à relever pour garantir une gouvernance qui fonctionne. L'une des caractéristiques déterminantes du dialogue est la perspective à long terme imposée par la recherche de ces solutions durables. Les professionnels du dialogue reconnaissent que les divers types de crises auxquelles les sociétés sont en proie exigent souvent des mesures rapides - arrêter la



Voir chapitre 2.6 - Vision à court terme ou vision à long terme .

violence, stabiliser la situation politique et soulager la misère. Toutefois, par sa nature, le dialogue tient également compte des tendances sous-jacentes spécifiques aux relations et comportements à la base des crises. C'est en travaillant à ce niveau que l'on parvient à des changements durables et ce type de processus prend du temps. « Dialoguer, c'est utiliser le temps différemment, en ce sens qu'il faut réaliser qu'il n'existe aucun remède rapide », affirme l'Ambassadeur suédois Ragnar Ångeby. « Il faut du temps pour permettre des changements en profondeur. »⁷⁰

Au sein de la communauté des spécialistes du dialogue, les personnes travaillant sur les conflits ont clairement énoncé ce principe. Mary Anderson et Lara Olson, rendant compte des conclusions du projet sur trois ans intitulé « Reflecting on Peace Practice », expriment le point de vue d'un participant expérimenté au dialogue selon lequel « les interventions ponctuelles sont sans espoir et inutiles ». Anderson et Olson suggèrent que les participants au dialogue doivent s'engager sur plusieurs années pour « répercuter l'impact personnel du dialogue au niveau sociopolitique ».⁷¹ Dans « *A Public Peace Process* », Hal Saunders présente une approche qu'il appelle le « dialogue soutenu » et y décrit une initiative de dialogue au Tadjikistan initiée au début des années 1990 qui existe encore. Il faut au moins cela, précise Saunders, pour transformer les conflits raciaux et ethniques.

Dans tous les domaines de l'exercice du dialogue, l'insistance sur le développement de capacités au niveau de la société témoigne d'une perspective à long terme. « Nous parlons de créer une culture du dialogue, de modifier les relations fondamentales de pouvoir », suggère Ramon Daubon. « Ainsi, en Suède, lorsqu'un conflit éclate, l'option de base est de dialoguer à tous les niveaux. C'est une approche qui s'est lentement développée en Scandinavie au 20ème siècle ». Il précise que le défi consiste à déterminer comment s'y prendre pour développer cette capacité lorsqu'elle fait défaut.⁷²

Les professionnels du dialogue relèvent ce défi de diverses manières. En 1996, par exemple, l'OEA a lancé le programme OEA/PROPAZ (Programme de la culture du dialogue : développement des ressources pour la consolidation de la paix), un projet qui visait à

développer une culture du dialogue au Guatemala, à la fois en facilitant les dialogues et en proposant des formations au dialogue au personnel dans toute une série d'organisations partenaires.⁷³ Une autre approche est celle d'IDEA et d'Interpeace qui ont créé un groupe de travail comportant diverses parties prenantes qui analysent les problèmes ainsi que les solutions pour y répondre. Ce faisant, ils développent un réseau d'individus

Exemples d'institutionnalisation du dialogue :

- En 2003, l'OEA/PROPAZ est devenue une entité indépendante – la fondation ProPaz – chargée de concrétiser l'un des objectifs majeurs du projet initial, à savoir laisser « une capacité installée pour faciliter les processus démocratiques et de paix [du Guatemala] ».
- International IDEA a contribué à la mise sur pied du Centre pour la gouvernance démocratique au Burkina Faso, un centre indépendant créé par le groupe de dialogue pour poursuivre ses travaux de renforcement de la démocratie.
- Au Rwanda, Interpeace et ses partenaires rwandais ont fondé une institution au début du processus de dialogue, l'Institut de Recherche et de Dialogue pour la Paix, capable de diriger l'initiative, de veiller à sa crédibilité et à son appropriation sur le plan national, et de garantir une durabilité à long terme.

capables d'élaborer un agenda commun et de présenter des arguments forts en faveur d'un changement. Ces personnes deviennent souvent des chefs de file qui continuent à travailler et à plaider pour le changement une fois le processus de dialogue terminé. IDEA estime que cet aspect de son programme est primordial pour la durabilité.⁷⁴ De telles approches sont souvent mises en œuvre sur plusieurs années. Mais ce cadre temporel est acceptable, et même essentiel, lorsque l'approche a été conçue, pour citer Matthias Stiefel, ancien directeur exécutif d'Interpeace, comme « un processus à long terme visant à donner les moyens à une société et non comme un processus à court terme cherchant à répondre à un problème immédiat qui a fait surface ».⁷⁵

Les spécialistes du dialogue expriment le principe sous-jacent d'une perspective à long terme d'autres manières. L'approche du PNUD en matière de *transformation* des conflits recommande que les ateliers développent les « compétences et aptitudes » requises pour le dialogue et la négociation, au lieu d'organiser ces derniers en fonction du « conflit du jour ».⁷⁶ L'ancien Programme spécial de l'OEA pour la promotion du dialogue et la résolution des conflits souligne qu'il est primordial de prendre des mesures allant dans le sens d'une *institutionnalisation* du dialogue et de la participation dans plusieurs pays d'Amérique latine. Ils citent des lois exigeant des processus participatifs pour traiter de certains types de questions publiques, la création de postes officiels tels que celui d'ombudsman afin de promouvoir et faciliter le dialogue lorsque des conflits éclatent, et des investissements pour développer les compétences des facilitateurs et participants au dialogue.⁷⁷

L'approche dialogique

Le concept d'approche dialogique renforce la pertinence des principes directeurs - des caractéristiques essentielles des processus de dialogue à la description d'un *code de conduite* pour des professionnels du dialogue ou d'une *qualité d'interaction* pouvant contribuer à amener des changements positifs dans bien des situations, pas seulement celles qualifiées officiellement de dialogues.



Voir chapitre 2.1. - Tableau 2.1.1 - L'approche dialogique

L'approche dialogique en tant que code de conduite

D'un côté, le concept de l'approche dialogique est simplement une extrapolation des principes directeurs visant à la promotion, l'organisation ou la facilitation des processus de dialogue. Par exemple, lorsqu'ils encouragent un processus inclusif aidant les gens à s'émanciper, les spécialistes du dialogue doivent faire preuve du même **respect** envers les autres, d'**ouverture** par rapport aux divers points de vue ainsi que d'**empathie**. Pour créer le climat de confiance nécessaire pour inciter les personnes à dialoguer avec leurs opposants voire avec ceux qui sont tout simplement différents, il faut également de la **transparence**.

En complément de lecture :

Les concepts étroitement liés à l'approche dialogique sont les suivants : La « capacité de médiation » telle que formulée par John Paul Lederach dans « Building Mediative Capacity in Deep Rooted Conflict », Fletcher Forum of World Affairs 26/1 (hiver/printemps, 2002), pp. 91–101 ; et la défense des quatre « principes de la paix » de Louise Diamond applicables au sein de la famille, au travail, dans la communauté ou le monde entier, dans *The Peace Book: 108 Simple Ways to Make a More Peaceful World*, 3e éd. (Bristol, VT : The Peace Company, 2003), disponible à l'adresse suivante : <<http://www.thepeacecompany.com>>.

Ceci est primordial, afin de garantir l'authenticité du dialogue, et d'éviter la culture du secret, ou du moins d'en donner l'apparence, dans les actions et des conversations que l'on tient. « Il doit être établi dès le départ qu'il s'agit d'obtenir un processus transparent véritablement inclusif », recommandent les auteurs du cas d'étude sur l'initiative d'Interpeace au Rwanda. Lorsque l'équipe d'Interpeace a été confrontée à l'appréhension du gouvernement rwandais quant à sa rencontre avec l'opposition politique, elle a réagi en communiquant « de manière ouverte et

transparente » la teneur des discussions engagées dans le cadre de la rencontre.⁷⁸

Mettre en œuvre le principe de l'apprentissage en adoptant une position de **recherche de renseignements ou d'informations**, est un autre axe important de l'approche dialogique. Rechercher des informations implique de poser des questions non seulement pour atteindre ses propres objectifs, mais également pour développer une meilleure compréhension. Selon les professionnels, cette démarche n'est pas instrumentale ; elle s'avère toutefois utile pour servir une mission plus noble. « Nous considérons le [dialogue] non seulement comme un outil mais également comme un processus en cours », indique Gopinath. « En d'autres termes, vous n'intervenez pas brusquement dans un problème en déclarant « Bon, à présent, je vais dialoguer car j'attends du dialogue X résultats ». Vous interviendrez en ayant conscience qu'il s'agit d'un processus en perpétuelle évolution, qui est à la fois ouvert, malléable et flexible. ... Ce n'est que lorsque vous êtes en mesure d'être à la fois transparent et vulnérable que ce parcours renforce votre capacité à imaginer un nouvel avenir. »⁷⁹

Utiliser l'approche dialogique au-delà des processus de dialogue

Les interactions qui ne sont pas formellement conçues comme des processus de dialogue peuvent être plus ou moins dialogiques. Par exemple, les processus de négociation, de médiation, de délibération et de prise de décision peuvent être davantage dialogiques dans la mesure où ils créent des environnements dans lesquels les participants ayant des perspectives différentes peuvent se sentir suffisamment pris en considération, compétents et « en confiance » pour s'exprimer de manière transparente, être disposés à entendre ce que d'autres ont à dire et adopter une vision à long terme des questions abordées. Le concept de l'approche dialogique fournit simplement un langage pour décrire cette qualité d'interaction particulière, permettant ainsi de prendre conscience du rôle que cette approche peut jouer et de l'adopter intentionnellement, que le contexte soit ou non un processus formel de dialogue.

En présentant le concept de dialogue comme une philosophie, les spécialistes sont conscients que l'organisation d'un processus de dialogue n'est pas la meilleure approche dans toutes les situations. Néanmoins, dans tous les cas, l'approche dialogique est une alternative à l'usage de la force - que ce soit la force par des armes, de la puissance économique ou militaire voire simplement de l'argumentation. Les professionnels du dialogue jugent qu'il s'agit là d'une alternative plus efficace. Ils n'encouragent pas le

Le concept de l'approche dialogique fournit simplement un langage pour décrire cette qualité d'interaction particulière, permettant ainsi de prendre conscience du rôle que cette approche peut jouer et de l'adopter intentionnellement, que le contexte soit ou non un processus de dialogue formel.

recours au dialogue ou l'approche dialogique simplement par gentillesse ou pour entretenir des relations amicales. Comme le chapitre 1.4 le précise, ils considèrent plutôt qu'il s'agit de la meilleure façon - et en fait, la seule - d'induire le type de changement requis pour progresser au regard des défis de la société qu'ils ont le plus à coeur de relever.

Chapitre 1.4 : La contribution du dialogue au changement

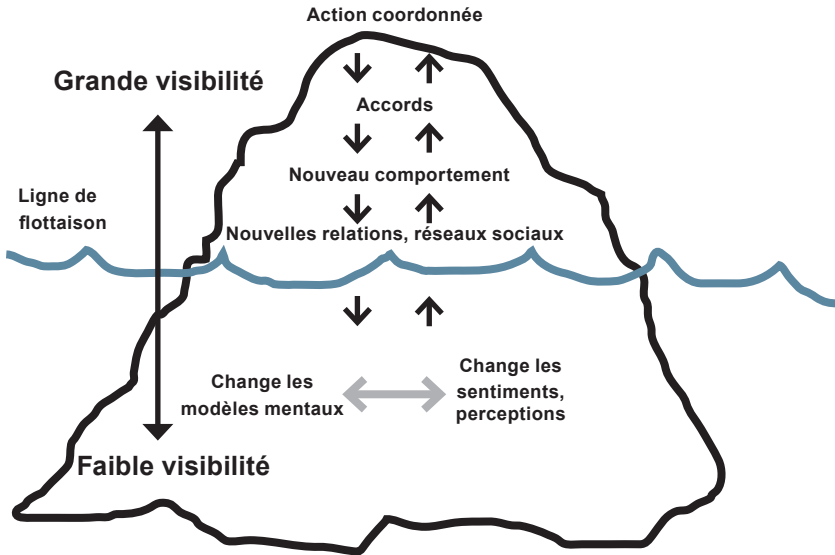
Les professionnels du dialogue visent le changement. Comme indiqué au chapitre 1.2, le changement recherché peut être un renforcement des capacités sociales en matière de coopération, de résolution pacifique des conflits ou d'autogouvernance démocratique. À leurs yeux, le changement peut tout aussi bien consister à réaliser des progrès dans toute une série de maux sociaux tels que la pauvreté, l'inégalité, la criminalité ou la maladie. Ils peuvent aussi le formuler plus largement comme un développement économique ou humain. Ce chapitre entend répondre à la question suivante : pourquoi pensent-ils que les dialogues - ces processus participatifs basés sur les caractéristiques énoncées au chapitre 1.3 - sont efficaces pour opérer ces types de changement ?

Niveaux de changement

Ainsi que Bassam Nasser l'indiquait à propos du traité de paix israélo-palestinien de 1979, le traité formel a mis fin à un conflit armé - un changement concret d'une grande importance. Mais parvenir à une paix durable, affirme Nasser, nécessitera des changements allant au-delà d'un accord formel entre les gouvernements pour toucher les coeurs et les esprits des Égyptiens et des Israéliens. De la même manière, considérant le type d'approche susceptible d'être efficace dans le cadre des travaux complexes d'instauration de la démocratie, l'évaluateur de projets d'IDEA, Geert van Vliet, suggère qu'elle doit être capable « de favoriser des processus de changement complexes sur le plan des attitudes, des valeurs, des modes d'interaction,... ».⁸⁰ Ces deux observations mettent en exergue un principe fondamental du dialogue : plus l'impact sur les types de défis sociaux complexes que les professionnels du dialogue ont à coeur de relever doit être durable, plus il est essentiel que le changement s'opère à un niveau personnel, intangible mais en profondeur.

L'image de l'iceberg est souvent mise en avant pour illustrer le fait que les caractéristiques d'une entité ou d'un phénomène ne représentent souvent qu'une part infime de sa totalité et qu'il faut être conscient des aspects que nous ne pouvons percevoir systématiquement. Ce modèle de changement de l'iceberg, développé par Katrin Käufer et Otto Scharmer,

Figure 1.4.1 Le modèle iceberg : Niveaux de changement



Source : Sur base du modèle de Katrin Käufer, adapté de l'ouvrage d'Otto Scharmer, « Organizing Around Not-Yet-Embodied Knowledge », dans G. v. Krogh, I. Nonaka et T. Nishiguchi, éd., *Knowledge Creation : A New Source of Value* (New York : Macmillan, 1999), pp. 36–60.

insiste sur le fait que les changements visibles et invisibles sont liés et généralement interdépendants.⁸¹ Au niveau le plus profond, une évolution des sentiments et des perceptions amène les personnes à s'ouvrir à la possibilité d'un changement.

Certains exemples les plus forts dans ce domaine sont tirés de dialogues entre des parties à un conflit. Ainsi, Meenakshi Gopinath décrit l'expérience vécue dans le cadre de ses travaux dans la région contestée du Kashmir :

J'étais avec un groupe baptisé ... « Women in Security, Conflict Management and Peace (WISCOMP) (Les femmes pour la gestion des conflits pour la sécurité et la paix) ». Nous [avons convenu que nous devons] chercher à rompre le silence sur le conflit au Kashmir. Il s'agissait de groupes de femmes qui ne cessaient de se faire des reproches, de blâmer la communauté de l'autre pour les difficultés rencontrées. Ainsi, les femmes musulmanes de la vallée tenaient la communauté hindoue pour responsable de ce qui leur arrivait. Les hindoues qui avaient fui la vallée accusaient les musulmans de les avoir chassés de leurs maisons, d'épuration ethnique et ainsi de suite.

Toutefois, une fois réunies dans un endroit sûr à l'écart de leur environnement immédiat, elles ont commencé à écouter les récits des autres et leur peine, et elles se sont rendues compte que leur peine ne pouvait effacer celle des autres. En d'autres termes, les deux formations vont traverser un certain niveau de privation ...

À ce moment-là, quelque chose s'est produit chez les femmes qui écoutaient les récits des autres.... l'ensemble de leur langage corporel a changé et une poignée d'entre elles ont versé des larmes en écoutant ce qui était arrivé à celles qui étaient auparavant leurs adversaires. Elles ont réalisé qu'elles partageaient une expérience humaine commune. Je pense que cela a été un moment charnière très émouvant ... [Alors que] leurs regards ne s'étaient jamais croisés, [elles] se sont mises à prendre conscience de la présence des autres. C'est alors que le processus d'altérisation qui s'était traduit dans le langage corporel et les adjectifs prudents qui étaient [utilisés] ont tous commencé à s'estomper. Je ne dirais pas qu'elles se sont toutes étreintes et embrassées, mais les murs de l'antipathie [sont tombés].⁸²

Louise Diamond, cofondatrice de l'« *Institute of Multi-Track Diplomacy* » (Institut de la diplomatie multiple) et de la « *Peace Company* », propose un autre exemple de situation de conflit - un dialogue qu'elle a facilité en Bosnie en 1996, immédiatement après la signature des accords de paix de Dayton.⁸³ Le groupe responsable du dialogue comprenait un jeune soldat serbe et une musulmane bosniaque plus âgée, « une sorte de mère terre, souffrant, pleurant et demandant « qu'avez-vous fait aux hommes de ma vie ? » Le jeune homme insistait sur le fait qu'il avait combattu parce qu'il y avait été forcé, mais la femme continuait à afficher sa colère et son hostilité plusieurs jours durant lors de cet atelier de dialogue. À un certain stade, le soldat s'est toutefois retiré du groupe pour revenir ensuite après avoir écrit un poème sur sa propre douleur et les souffrances inutiles déclenchées par la guerre. « La femme a été attendrie », a indiqué Diamond, et tous deux sont devenus des amis proches. Diamond a décrit en quoi ce basculement a dépassé le changement des sentiments ressentis par ces deux personnes pour provoquer un changement au sein du groupe sur leur perception du conflit :

Nous sommes retournés en Bosnie trois mois plus tard, puis de nouveau six mois plus tard et nous avons demandé aux participants à cet atelier ce qu'il en était ressorti, ce dont ils se souvenaient. 95% d'entre eux ont déclaré qu'ils n'oublieraient jamais cette femme et cet homme, ainsi que leur rapprochement. Pour eux deux, il s'agissait d'une histoire personnelle, mais pour quiconque était présent dans la pièce et à plus grande échelle, c'était le symbole même de l'archétype du soldat qui ne voulait tuer personne et de la mère en proie à des souffrances, les victimes de la guerre.

Diamond relève dans cet exemple un changement des « modèles mentaux »— les hypothèses subjacentes qui façonnent la façon dont les personnes ressentent et interprètent le monde qui les entoure. Dans ces deux exemples, on peut décrire le changement comme

En complément de lecture :

L'expression « modèles mentaux » provient du domaine de l'apprentissage organisationnel, qui a fait l'objet de nombreuses études sur l'utilisation du dialogue en tant qu'outil pour le changement organisationnel. Pour une première approche de ces travaux, voir Peter M. Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook*, 2e éd. (New York : Doubleday, 2006) ; et William Isaacs, *Dialogue: The Art of Thinking Together* (New York : Doubleday, 1999).

Pour un autre point de vue sur les projets de scénarios civiques analysés par Käufer, voir Adam Kahane, *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities* (San Francisco, CA : Berrett-Koehler, 2004).

un passage de la haine et du rejet de la faute sur les ennemis à la perception de la guerre même comme étant l'ennemi et faisant des victimes de part et d'autre. Philip Thomas rend compte d'un exemple quelque peu différent tiré d'une expérience de dialogue à El Salvador. Quelques mois après la conclusion d'un processus de dialogue, un participant a vu à la télévision des policiers battre un syndicaliste qui avait également pris part au dialogue. Il a immédiatement appelé un ami pour lui dire que c'était « une erreur ». Par la suite, il a fait part de ce qui l'avait scandalisé dans ce cas, qui n'était guère différent des scènes dont il avait été témoin auparavant. Il a indiqué que ce qui l'avait touché, ce n'était pas tant le rapport personnel avec le dirigeant syndical, mais la perception même de ce qui constitue un comportement acceptable dans une démocratie.

Dans une analyse de trois projets de scénarios civiques - le projet Mont Fleur en Afrique du Sud (1991-1992), Destino Colombia (1997-2000), et Visión Guatemala (1998-2000), Katrin Käufer souligne toute une série d'évolutions du modèle mental. Un participant au projet Destino Colombia a expérimenté « sur un plan personnel ... le plus bel acquit qu'il soit ... comprendre et discuter de tous les sujets sans que personne ne se fâche et sans que personne ne s'entretue ». Une Sud-Africaine noire qui, du temps de l'apartheid, ne « vivait que pour le lendemain », s'est mise à appliquer le concept de scénario à sa propre existence et à envisager de quelle manière ses actions du jour ...

Les personnes ont de plus en plus pris conscience de la nécessité de mesures concrètes en vue d'un changement - telles que des traités et d'autres accords, des réformes constitutionnelles, des initiatives politiques et des législations - en reconnaissant néanmoins qu'elles ne suffisent généralement pas pour relever les défis auxquels les sociétés sont confrontées. Pour qu'elles durent, de telles initiatives doivent se baser sur des changements plus profonds au niveau personnel. C'est sur plan que le dialogue a un rôle spécifique à jouer.

l'aideraient à réaliser ses rêves pour le futur et pour l'avenir de ses enfants. Un Guatémaltèque a reconsidéré sa perception de l'histoire de son pays en réponse au récit richement documenté d'un historien professionnel, l'un des experts qui avait contribué aux dialogues organisés dans le cadre du projet Visión Guatemala.⁸⁴

Avec de tels changements, les personnes perçoivent le monde sous un autre jour et les nouvelles perspectives peuvent avoir des répercussions significatives sur leurs relations

avec les autres, leur comportement ainsi que sur leur influence dans le monde, sur un plan individuel ou collectif. Les « histoires d'apprentissage » des trois projets de scénario civique dont Käufer s'est inspirée pour son analyse, lui permettent de documenter ces répercussions.⁸⁵ Ainsi, en Afrique du Sud, une coalition de participants au dialogue, incluant des hommes d'affaires blancs conservateurs et des leaders radicaux du Congrès national africain de Nelson Mandela, s'est réunie afin de promouvoir la vision qui se dégageait du processus de scénarios - celle d'une démocratie inclusive et d'un développement économique lent mais régulier, bénéfique pour tous. De la même manière, tant en Colombie qu'au Guatemala, les participants aux dialogues ont noué des relations durables. Ils considéraient qu'ils constituaient un réseau et ont uni leurs forces dans le cadre de projets pour faire avancer les objectifs communs déterminés dans le cadre des exercices d'élaboration de scénarios. En Colombie, un groupe d'hommes d'affaires s'est formé pour mettre sur pied une fondation baptisée « *Ideas for Peace* » (Des idées pour la paix). Au Guatemala, diverses associations de participants au projet Visión Guatemala

ont collaboré sur une réforme constitutionnelle, une réforme de l'université nationale et la création d'un institut de recherche ayant pour mission de lutter contre la pauvreté.

L'annexe 1 du présent manuel propose de nombreux niveaux de changement de résultats des dialogues qui couvrent tout le spectre, de l'imperceptible au concret, de l'invisible au visible. Considérés dans leur globalité, ils laissent entrevoir une tendance allant dans le sens du concept de l'iceberg — ces différents niveaux de changement tendent à être reliés et interdépendants. Personne ne souhaite un processus de dialogue qui ne vise qu'une transformation personnelle sans résultats concrets. Toutefois, les personnes ont de plus en plus pris conscience de la nécessité de mesures concrètes en vue d'un changement - telles que des traités et d'autres accords, des réformes constitutionnelles, des initiatives politiques et des législations - en reconnaissant néanmoins qu'elles ne suffisent généralement pas pour relever les défis auxquels les sociétés sont confrontées. Pour qu'elles durent, de telles initiatives doivent se baser sur des changements plus profonds au niveau personnel. C'est sur plan que le dialogue a un rôle spécifique à jouer.

La mécanique du changement

La dynamique fondamentale du changement propre aux processus de dialogue implique que les personnes mettent en perspective leurs propres pensées et processus de réflexion ainsi que la manière dont ces processus conditionnent leur perception de la réalité. Comme l'indiquent David Bohm, Donald Factor et Peter Garrett, la plupart du temps, les personnes n'ont pas ce recul : nous pensons simplement, sans prêter attention aux forces—telles que la mémoire, les croyances, les émotions et la culture—qui conditionnent notre réflexion :

La dynamique fondamentale du changement propre aux processus de dialogue implique que les personnes prennent du recul sur leurs propres pensées et processus de réflexion, ainsi que sur la manière avec laquelle les processus de réflexion conditionnent leur perception de la réalité.

Nous pouvons avoir conscience du déroulement des actions de notre corps, mais en général cette capacité nous fait défaut en ce qui concerne nos pensées. Ainsi, nous ne nous rendons pas compte que notre attitude à l'égard d'une autre personne peut être profondément influencée par ce que nous pensons et ressentons pour une tierce personne qui nous dévoilerait certains aspects de son comportement voire de son apparence. Nous supposons au contraire que notre attitude à son égard résulte directement de son

comportement. Le problème de la pensée est qu'il semble rarement possible d'accorder le degré d'attention requis pour remarquer cette incohérence lorsque cela s'avère le plus nécessaire... Le dialogue s'efforce de procurer un espace permettant d'accorder une telle attention.⁸⁶

Au sein de cet espace, force est de constater la manière avec laquelle les processus de réflexion d'une personne fonctionnent, ce sont les idées que les protagonistes se transmettent mutuellement. « Tout auditeur est capable de faire part à un orateur et au reste du groupe de certaines des suppositions et des inclusions tacites liées à ce qui est dit ainsi qu'à ce qui n'est pas dit », suggère le groupe Bohm. Ces éléments viennent souvent à l'esprit de l'auditeur lorsqu'il écoute l'histoire de quelqu'un. Hal Saunders décrit ce phénomène comme suit :

À travers le dialogue, chaque groupe peut identifier les sentiments et perceptions de l'autre. La rigidité de leurs a priori disparaît progressivement. Chaque groupe a peu à peu une meilleure capacité d'écoute. Dans bien des cas, la narration d'histoires personnelles peut avoir comme conséquence capitale d'amener les personnes qui écoutent à faire attention à des faits qu'elles préféreraient ignorer. Au fur et à mesure que les participants modifient leur perception de la réalité, ils peuvent considérer leur comportement antérieur comme étant contre-productif.⁸⁷

L'intérêt pratique des principes directeurs énoncés au chapitre 1.3 réside dans le fait qu'ils contribuent à créer cet « espace permettant d'accorder une telle attention ». L'inclusion est fondamentale. Elle enrichit l'espace d'une diversité de points de vue nécessaire pour remettre en question les modes de pensée habituels des participants. « En tant que microcosme de la culture en général, le dialogue permet de révéler une large palette de relations envisageables », écrivent Bohm et ses co-auteurs. « Il peut révéler l'impact de la société sur l'individu et vice-versa. Il peut montrer de quelle manière le pouvoir est assumé ou délégué et à quel point les règles - passant généralement inaperçues - du système sur lequel repose notre culture sont envahissantes. »⁸⁸



Voir chapitre 2.4 - Événements du dialogue : créer un espace de confiance.

Néanmoins, l'environnement doit être adéquat pour que les personnes s'efforcent et prennent le risque d'analyser leurs processus de réflexion. Ils doivent avoir le sentiment de tenir des conversations utiles - et non des discussions superficielles, ou pour la forme, ou pour assouvir les besoins d'une partie seulement. Ils ont par ailleurs besoin d'être encouragés et épaulés pour développer ou tirer parti de leurs capacités à exprimer, écouter, respecter et suspendre, et pour créer un espace de confiance au sein duquel ils ont la liberté d'apprendre et de se détendre pour apparaître comme un être humain complet, émotions comprises. Enfin, ils ont besoin de suffisamment de temps pour permettre au processus de changement de suivre naturellement son cours, à son propre rythme, et plus particulièrement pour que les participants surmontent la réticence naturelle qu'ils éprouvent vis-à-vis du changement. Les membres du groupe Bohm mettent en garde contre le fait que le changement souhaité ne peut être forcé ou déterminé au préalable. « Quoi qu'il en soit », disent-ils, « des changements ont bel et bien lieu étant donné que les réflexions ne surviennent pas de la même manière selon qu'ils sont ou non apparents ». Certains changements les plus significatifs, indique

« Des changements ont bel et bien lieu [dans les processus de dialogue] compte tenu du fait que les réflexions ne surviennent pas de la même manière selon qu'elles soient apparentes ou non ».

Hal Saunders, interviennent souvent entre les sessions de dialogue, lorsque les personnes ont le temps d'intégrer et de travailler avec de nouveaux points de vue qu'ils ont acquis grâce au processus.⁸⁹

Le moment dialogique

Les spécialistes du dialogue expliquent souvent la manière avec laquelle les changements surviennent dans les processus de dialogue en racontant des événements intéressants et importants favorisant une meilleure compréhension au sein du groupe. Il s'agit de « moments dialogiques ». L'attendrissement ressenti par la femme bosniaque à travers

le poème du jeune soldat serbe illustre un de ces moments. Dans le cas des dialogues entre Cachemiriennes décrits par Meenakshi Gopinath, le moment est survenu lorsque les larmes ont coulé à l'écoute des privations et des souffrances racontées par les femmes du camp ennemi.

Le cas du dialogue de San Mateo Ixtatán au Guatemala sur lequel l'OEA s'est penchée et qui est présenté au chapitre 3.2, décrit un moment dialogique ainsi que ses aboutissements :

À un moment déterminant des pourparlers, les parties en présence ont été capables de se parler de la peine et de la souffrance que la (guerre civile longue de 36 ans au Guatemala) avait occasionnées. Elles ont évoqué les répercussions néfastes du conflit sur leurs vies, leurs communautés et au sein de la municipalité. Cette honnêteté a laissé entrevoir les sentiments et les actions de bon nombre de personnes pendant le conflit et la guerre civile, mais cet échange n'a pas provoqué pour autant une impasse ou une interruption du processus. Au contraire, la participation à cet espace ouvert a débouché sur l'Accord de coexistence car chaque partie a pris acte et reconnu que la guerre avait occasionné des souffrances dans les deux camps.

Les professionnels du dialogue indiquent fréquemment qu'un individu précipite un moment dialogique en interrompant une conversation courtoise pour s'exprimer en toute honnêteté, prenant ainsi le risque d'être vulnérable émotionnellement ou d'avancer des valeurs qui évoquent notre humanité commune. La Représentante résidente du PNUD Cécile Molinier a fait part d'un tel moment de la part d'un participant au dialogue en Mauritanie consacré aux objectifs du Millénaire pour le développement, dont il est question au chapitre 3.4. Le représentant d'une organisation de défense des droits de l'homme, qui n'avait pas encore été reconnue comme une entité légale, participait au groupe de dialogue en présence de plusieurs responsables de haute instance - c'était la première fois qu'il se retrouvait dans un tel contexte. « Ses propos étaient modérés », se souvient Molinier. « Il a déclaré qu'il ne défendait pas seulement les esclaves noirs, mais toutes les personnes sans défense qui n'avaient nulle part où aller. Il voulait que les personnes au pouvoir l'aident à les épauler. » Le groupe a évolué grâce à cet individu parce qu'ils ont « ressenti qu'il était vraiment sincère. Il y a eu beaucoup de ces moments où les personnes ont renoncé à être sur la défensive ». C'est grâce à ces instants que le dialogue a pu fonctionner, a précisé Molinier.⁹⁰

Les recherches de terrain réalisées au milieu des années 1990 dans le cadre du projet de dialogue au sein du Massachusetts « *Institute of Technology* » (Institut de technologie) atteste du bien-fondé de ces explications d'un point de vue pratique en ce qui concerne la manière avec laquelle les changements surviennent. Après s'être penché sur les retranscriptions de centaines d'heures de conversation, l'équipe de recherche en est arrivée à la conclusion que « le dialogue existe non pas tant à travers l'échange de mots et d'idées, mais dans les changements fondamentaux de direction de la conversation ». L'équipe a fait remarquer que ces changements ont eu lieu lorsque « certaines personnes, seules ou en groupe, ont semblé pousser le groupe à l'introspection [ou quand] les actions du facilitateur ont aidé les membres du groupe à percevoir une situation partagée et à y réfléchir ensemble ».⁹¹

Ces « épisodes clés » ou moments charnières sont essentiels pour l'impact qu'ils ont sur les individus et sur le groupe de dialogue. Considérant un moment charnière des dialogues mis sur pied dans le cadre du projet *Visión Guatemala*, une personne interviewée a indiqué à l'historien du projet que cet événement, « avait offert au groupe la possibilité de s'exprimer en toute franchise. Les choses ont pu être dites sans perturber l'autre partie. Je pense que cela a contribué à instaurer un climat favorisant la prise de parole, et, à entendre si ce n'est la vérité, certainement la vérité propre à chacun ». Neuf ans après la fin du processus du scénario civique de Mont Fleur, l'historien a découvert lors d'entretiens que plusieurs participants « se souvenaient avec précision des dates et heures auxquelles leur façon de voir les choses avait évolué ». Dans une large mesure, l'art propre au travail de dialogue décrit à la partie 3 a pour but de créer les conditions nécessaires pour que des moments ayant ce genre de répercussions puissent avoir lieu.⁹²

Du changement personnel au changement social

Le besoin social urgent qui anime la plupart des travaux de dialogue confère une extrême importance à la traduction des changements sur le plan individuel en changements d'ordre social. Il y a cependant encore beaucoup de chemin à faire dans ce domaine pour documenter et comprendre la relation entre ces deux niveaux d'impact. À l'heure actuelle, sur base des éléments réunis pour le présent manuel, deux tendances semblent importantes.

Les conséquences de la mutation en modèles mentaux. Le modèle de l'iceberg propose une représentation visuelle de la mesure dans laquelle les changements profonds des modèles mentaux, des sentiments et des perceptions qui surviennent « sous la surface » conditionnent des changements bien plus concrets et visibles. Les spécialistes voient dans le nouveau mode de pensée, les relations, les réseaux et les comportements induits par les dialogues, les types de changement au niveau individuel qui peuvent donner lieu à des répercussions de plus grande envergure, suivant les préceptes décrits par Käufer dans son analyse des trois processus de scénario civique. Les comptes-rendus des spécialistes sur les moments dialogiques foisonnent d'exemples évocateurs des changements occasionnés et une grande quantité des résultats positifs rapportés dans les différents cas étoyant le présent manuel, découlent de ces changements clés. En voici quelques-uns :

- les factions rurales et urbaines d'une région du Guatemala déchirée par la guerre trouvant des solutions créatives pour surmonter les obstacles et mettre sur pied un gouvernement municipal défendant les intérêts de tous.⁹³
- des partis politiques opposés au Panama convenant de s'affronter dans le cadre d'élections afin de déterminer comment et avec quel succès chacun d'entre eux parviendra à mettre en œuvre un agenda national commun.⁹⁴
- des coalitions d'anciens ennemis coopérant pour promouvoir un agenda de réformes démocratiques au Burkina Faso.⁹⁵
- d'anciens révolutionnaires marxistes et hommes d'affaires conservateurs s'efforçant de faire progresser ensemble une vision commune d'un développement économique durable et équitable en Afrique du Sud.⁹⁶

Si la plupart de ces cas impliquent principalement des élites ayant bénéficié d'une éducation, des changements tels qu'un renforcement des capacités en vue d'une gestion pacifique des conflits et une participation active dans le gouvernement sont également courants dans les dialogues communautaires, tels que ceux mis sur pied par l'OEA au Guatemala et par Interpeace au Rwanda. Ramon Daubon évoque l'expérience menée en Amérique latine avec des budgets participatifs. Il indique qu'au Pérou, la loi régissant la participation des citoyens représentait une menace pour les maires, même si seulement 20 pour cent du budget était soumis au processus participatif. « Au départ, ils étaient contre - ils auraient perdu le pouvoir et cela aurait semé le trouble. Et cela a *bien* été le cas dans un premier temps, chaque partie défendant ses propres intérêts. » Toutefois, le processus a maintenant commencé à bien fonctionner, les deux parties s'étant donné les moyens de développer leurs capacités de coopération. Daubon paraphrase les déclarations d'un maire : « Désormais, les citoyens se tiennent aux décisions qui sont prises. On dispose d'un meilleur gouvernement, et si les choses ne tournent pas comme chaque partie l'avait imaginé, les personnes acceptent la situation et ne se contentent pas de m'en vouloir. »⁹⁷ Dans cette ville, l'évolution du comportement tant des citoyens que du maire a donné naissance à ce qui dans les faits était un nouveau contrat social de gestion participative des affaires de la ville.

Les conséquences des résultats. L'exemple de Daubon illustre une autre manière grâce à laquelle les processus de dialogue peuvent atteindre le niveau social, avec des résultats positifs. D'un côté, le maire souligne que les décisions prises collectivement tout au long du processus participatif de budgétisation sont « meilleures » que ce qu'il était en mesure d'atteindre avec un gouvernement traditionnel. D'un autre côté, la population a accepté les résultats - bons et moins bons - parce qu'ils ont eu le sentiment d'être responsables du processus de prise de décisions et des décisions elles-mêmes. De la même manière, le cas du dialogue mauritanien sur les objectifs du Millénaire pour le développement, présenté au chapitre 3.3, met l'accent sur la création d'une « masse critique » de citoyens qui ont « appris à recourir au dialogue en tant qu'outil permettant de tenir des discussions fructueuses et constructives sur différents thèmes » pour jeter « les bases solides d'une culture de gouvernance démocratique ».

Les professionnels pensent que sur le long terme, au fur et à mesure que les processus de dialogue prouvent leur valeur et proliféreront, un nombre croissant de personnes connaîtront des expériences positives à travers le dialogue et privilégieront cette approche pour traiter *n'importe quel* défi social complexe. Ainsi, pour Ragnar Ängeby, il s'agit de renforcer les capacités permettant de créer des « sociétés résilientes » capables de travailler de concert pour relever tout défi susceptible de se poser.⁹⁸ De la même manière, Carmelo Angulo, alors représentant du PNUD en Argentine, parle d'une « démocratie qui dialogue » au sein de laquelle le dialogue est le principal *modus operandi* à tous les niveaux de la gouvernance.⁹⁹

Dans le domaine de la démocratie délibérante, Philip Thomas dresse une liste de dix résultats positifs obtenus grâce à des processus couronnés de succès impliquant un grand nombre de citoyens ordinaires dans des délibérations publiques :¹⁰⁰

1. combler le fossé entre les « experts » et le public
2. délaissier les accords simplistes et faussés pour laisser transparaître et accepter la complexité des défis de la société
3. définir des normes plus rigoureuses pour les allocutions publiques
4. mettre l'accent sur le bien commun et non sur des intérêts concurrents
5. renforcer la capacité du public à prendre des décisions raisonnées
6. introduire des valeurs dans les processus de délibération et de prise de décision
7. renforcer le sentiment d'efficacité des citoyens
8. développer les relations entre les citoyens, les problèmes, les institutions et le système politique
9. amener le public à endosser une responsabilité en matière de politique publique
10. créer les conditions d'un apprentissage transformateur et de changements systémiques.

Conclusion

La fin de la guerre froide a ouvert la voie à une période de grand espoir et d'optimisme dans le monde - la conviction que les nations gouvernées en grande partie comme des satellites d'une superpuissance ou l'autre pouvaient commencer à façonner leur propre destinée et que les citoyens ordinaires pouvaient commencer à revendiquer leurs droits et besoins dans l'arène publique. « La fin des régimes autoritaires après la guerre froide a créé des ouvertures pour davantage d'approches qui partent de la base », souligne le représentant spécial du Secrétaire général des Nations Unies au Soudan, Jan Pronk. « Les changements de régime ont pu avoir lieu sans violence. Les franges intermédiaires situées entre le bas de l'échelle et les élites - la société civile et les entreprises—ont pu commencer à jouer un nouveau rôle. Elles ont par ailleurs pu soumettre des idées et soulever des questions ayant notamment trait à la discrimination sexuelle et à l'environnement. Ceci était une formidable et nouvelle opportunité, tant en pratique qu'en théorie. »¹⁰¹

Toutefois, après plus de 15 ans, la frustration reste grande tant au niveau national que mondial en constatant dans quelle mesure on continue de trouver encore du « vieux vin dans de nouvelles bouteilles » : les structures démocratiques fonctionnant encore selon des règles et des routines traditionnelles de politiques élitistes, une politique intransigeante et directive. Le catalogue des problèmes apparemment très complexes présenté au chapitre 1.2 atteste des résultats concrets de cette tendance décourageante au statu quo. Il existe à coup sûr des exemples de changements qui ont de quoi inspirer. Mais il y a un besoin urgent de changement plus profond, vaste et durable s'il l'on veut matérialiser les promesses de la fin de la guerre froide.

Le présent manuel et le corpus d'expériences dont il s'inspire, représente une réponse à ce besoin ; cette dernière ne vise pas les problèmes d'un protagoniste ou d'une structure particulière mais un *processus* afin de traiter une vaste palette de questions et d'agir au sein de diverses structures pour obtenir d'avantage de résultats positifs. La première partie a défini le processus, que nous appelons « dialogue » et a mis en avant de manière compréhensive les besoins qu'il cherche à satisfaire, son mode de fonctionnement et à quoi il peut aboutir, en se basant sur des concepts et l'expérience pratique de personnes qui y ont eu recours. La deuxième partie est consacrée aux détails des processus de dialogue de manière à expliquer comment explorer, concevoir, lancer et exécuter une initiative ; une fois encore, elle s'inspire de l'expérience accumulée ainsi que de la sagesse de professionnels du dialogue. Par ailleurs, elle traite également de quelques défis auxquels les protagonistes doivent faire face dans ce type de démarche. La troisième partie propose une vue d'ensemble d'un large éventail d'initiatives de dialogue et trois cas élaborés et détaillés afin que le lecteur puisse encore mieux comprendre la pratique sur le terrain.

Partie 2 :

PARTIE : 2

Mise en pratique des concepts

Chapitre 2.1 : Introduction

Chapitre 2.2 : Explorer la possibilité d'un dialogue

Chapitre 2.3 : Elaboration du processus de dialogue

Chapitre 2.4 : Mise en œuvre

Chapitre 2.5 : Suivi et évaluation

Chapitre 2.6 : Dilemmes et défis

Chapitre 2.1 : Introduction

Cette rubrique du manuel offre des conseils pratiques de personnes qui utilisent le dialogue dans le monde entier. Elle ne décrit pas une méthode particulière et ne propose aucune recette pour un dialogue fructueux. Elle souligne plutôt les ingrédients nécessaires et présente un ensemble de méthodes, d'outils et de suggestions, accompagnés d'exemples illustrant comment d'autres les ont utilisés. À la fin de cette rubrique, chaque spécialiste doit développer une approche particulière sur la base d'un contexte et d'objectifs qui lui sont propres.

Cela étant dit, les principes directeurs des processus de dialogue présentés au chapitre 1.3 peuvent éclairer les nombreux jugements et choix qu'un spécialiste devra arrêter. Ces principes sont l'inclusion, l'appropriation conjointe, l'apprentissage, l'humanité et une vision à long terme. Il peut être utile de les concevoir comme des dimensions de base de l'exercice du dialogue - ce sont elles qui sont garantes de l'efficacité du dialogue pour traiter les défis complexes auxquels sont confrontées les sociétés au XXI^e siècle.

Ces principes directeurs offrent un cadre de réflexion sur les caractéristiques des processus de dialogue qui permettent d'en garantir le succès. Les chapitres suivants expliquent en quoi ces principes permettent d'éclairer la pratique quand il s'agit de déterminer les possibilités d'un dialogue, de concevoir le processus de dialogue, de mettre en œuvre le concept, de satisfaire à la nécessité d'assurer un suivi et une évaluation et de traiter les défis les plus courants d'un travail de dialogue. Toutefois, avant de nous tourner vers ces étapes, nous nous penchons sur deux thèmes déterminants : les professionnels du dialogue et les rôles qu'ils jouent ainsi que la méthode de travail que les professionnels du dialogue chevronnés recommandent, que nous pouvons appeler l'approche dialogique, comme indiqué au chapitre 1.3.



Voir chapitre 1.3 - L'approche dialogique.

Les professionnels du dialogue et les rôles qu'ils jouent

Comme stipulé dans l'introduction, ce manuel s'adresse aux *professionnels* du dialogue - ceux qui sont activement ou potentiellement engagés dans des initiatives de dialogue, au lieu de réaliser des analyses ou d'élaborer des théories à leur propos. Nous faisons la distinction entre trois catégories :

- les décideurs
- les promoteurs du dialogue
- les experts en processus.



Voir chapitre - Introduction.

Ces distinctions ont simplement pour but d'attirer l'attention sur les différents rôles que des personnes et institutions peuvent jouer, en fonction de leur position. Des rôles différents sont liés à des avantages et des contraintes différents. Ainsi, lorsque survient la nécessité ou une possibilité de dialogue, les décideurs en position de leadership peuvent jouer un rôle clé pour dynamiser un processus de dialogue en veillant à ce que l'institution soit un sponsor ou un participant. Dans le même temps, le pouvoir dont ils jouissent pour convoquer un dialogue peut être restreint par des problèmes de légitimité et de crédibilité, voire par des obligations et responsabilités contradictoires - comme, dans le cas du gouvernement, envers un parti politique ou une politique spécifique. Ils peuvent alors avoir besoin de l'aide d'autres acteurs considérés comme plus neutres afin d'asseoir la légitimité du processus de dialogue. C'est une tendance significative dans la pratique actuelle. Bon nombre des processus de dialogues décrits dans la partie 2 et dans l'annexe 1 ont été engagés au sein de gouvernements nationaux mais ont bénéficié de l'appui d'institutions internationales, qu'il s'agisse d'organisations intergouvernementales ou d'organisations non gouvernementales (ONG).

Les promoteurs du dialogue travaillant au sein d'organisations internationales peuvent souvent jouer un rôle primordial et garantir la neutralité nécessaire pour amener divers participants à prendre part à un processus de dialogue ; toutefois, leur capacité d'intervention peut être limitée par des contraintes inhérentes à leurs mandats. Les organisations de la société civile actives à l'échelon international, telles qu'Interpeace ou le « *Carter Center* » (*Centre Carter*), au même titre que les organisations nationales, peuvent disposer d'une plus grande marge de manœuvre que les organisations intergouvernementales pour promouvoir le dialogue, mais elles ont aussi relativement moins de pouvoir de convocation ou d'influence pour impliquer les acteurs du gouvernement.

En bref, les contextes institutionnels conditionnent fortement les rôles que les spécialistes peuvent jouer individuellement. Cela vaut non seulement pour la phase d'initiation, mais également pendant la totalité du difficile processus visant à obtenir un soutien et à mettre au point un processus basé sur des principes directeurs d'un dialogue. Les experts qui appuient l'élaboration et facilitent ces processus doivent être attentifs à cette question pour garantir l'efficacité de leur intervention. De la même manière, pour les décideurs et promoteurs du dialogue qui lisent ce manuel et se demandent

comment lancer une initiative de dialogue, il est important de commencer par évaluer sa propre position avec ses points forts et ses restrictions particulières. Ce que cherche à faire comprendre ce rapide aperçu, c'est que, dans la plupart des cas, la coopération interinstitutionnelle est un gage de réussite.

Il est également primordial d'être conscient qu'outre les divers atouts institutionnels, trois types de capacités sont vitales pour concevoir et mettre en œuvre les processus de dialogue :

- **Techniques.** Il s'agit notamment de la familiarité avec les méthodologies, approches, outils et techniques facilitant les processus de groupe, l'innovation et la prise de décision.
- **Politiques.** La compétence politique inclut la capacité à lire, comprendre et être sensible à l'évolution de la dynamique du pouvoir caractérisant le contexte complexe dans lequel s'inscrivent les processus de dialogue.
- **Culturelles.** Il s'agit de la capacité à faire preuve de compréhension et de sensibilité interculturelles.

Toutes ces capacités sont essentielles pour dicter *l'évolution* d'un dialogue, ce qui, en fin de compte, est tout aussi important que *l'objectif* de l'initiative. Les individus chevronnés ont souvent conscience de toutes ces capacités, mais il est toutefois rare qu'elles soient totalement développées chez un même individu. Dès lors, à l'instar des institutions, il est nécessaire de coopérer, de manière à ce que les diverses capacités se complètent et viennent soutenir l'effort général.

L'approche dialogique

Quelle que soit la situation dans laquelle le professionnel intervient, son rôle consiste essentiellement à cultiver un sentiment partagé d'appropriation dans l'initiative de dialogue et ses résultats. Il s'agit donc de veiller à ce que les personnes se sentent impliquées et incluses, et de les encourager à prendre part activement au processus. C'est sur ce point que l'approche dialogique prend toute son importance du point de vue pratique.

Comme décrit au chapitre 1.3, l'approche dialogique se base sur le savoir collectif des professionnels chevronnés quant à la manière d'initier, de promouvoir, d'organiser et de faciliter les processus de dialogue. Il s'agit en quelque sorte du code de conduite inspiré des principes directeurs qui régissent les processus de dialogue. Le tableau suivant propose les étapes logiques permettant de transformer les principes en un ensemble de recommandations sur le comportement.

Tableau 2.1.1. L'approche dialogique

L'approche dialogique			
Principes directeurs	Objectifs	Qualités	Comportements
<ul style="list-style-type: none"> • Inclusion • Appropriation conjointe • Apprentissage • Humanité • Perspective à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Impliquer toutes les composantes du système • Créer les conditions du changement sur la base de thèmes clés • Encourager l'apprentissage, faciliter une entente plus approfondie • Créer le sentiment de sécurité requis pour favoriser l'ouverture • Inciter à s'engager à obtenir des changements durables 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect • Transparence • Ouverture • Empathie • Authenticité • Patience • Flexibilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Demandez d'apprendre • Partagez votre savoir • Écoutez avec empathie • Réfléchissez à ce que vous entendez • Examinez les hypothèses sous-jacentes—les vôtres et celles des autres • Cherchez à connaître les sentiments ainsi que les idées et les opinions • Corrigez le tir pour intégrer ce que vous avez appris ou compris

Nul va sans dire que des professionnels différents peuvent utiliser un langage différent pour traduire ce qu'ils considèrent comme des aspects critiques d'un travail de dialogue efficace ; ils peuvent également présenter certains comportements comme étant particulièrement importants. Néanmoins, il est largement admis que le comportement personnel doit être en phase avec ce que l'on préconise comme étant un comportement adéquat pour les participants au dialogue. C'est ce que veulent dire les spécialistes lorsqu'ils suggèrent que le dialogue ne doit pas simplement être utilisé comme un outil ou une stratégie pour parvenir à des résultats spécifiques mais comme un *modus operandi* qui traduit une philosophie particulière. Selon Meenakshi Gopinath, un spécialiste du dialogue indien, c'est une question de « perspective éthique ». ¹⁰² C'est également une méthode efficace pour mettre en œuvre des conditions favorables à un processus de dialogue efficace. Voici trois règles heuristiques permettant de faciliter l'approche dialogique : elles concernent la demande de renseignements, la transparence et l'auto-critique.

Le pouvoir de la recherche de renseignements

« L'un de mes professeurs, pour lequel j'ai beaucoup d'estime, affirme que ce qui importe, ce ne sont pas les réponses, mais bien les questions, car elles sont les déclencheurs de l'apprentissage ».

Si nous sommes confrontés à une situation dans laquelle aucune idée préexistante ne s'avère satisfaisante, et ainsi contraints à trouver quelque chose de nouveau et de spécifique dans ce contexte, la capacité à écouter et à faire en sorte que de nouvelles propositions soient avancées n'a rien d'accessoire. C'est au contraire le défi central.

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 256 pour plus d'information.

1. La recherche de renseignements est l'outil le plus précieux du professionnel. À travers les centaines de conversations engagées pour amener un dialogue, afficher l'attitude d'un enquêteur plutôt que d'un défenseur contribuera dans une large mesure à mettre en œuvre des relations ouvertes propices au dialogue. Chercher

à en savoir davantage sur les personnes, écouter leurs histoires et faire preuve d'empathie sont autant de façons d'établir un lien avec eux en tant qu'êtres humains et de leur témoigner du respect. Cela signifie donc qu'il faut poser des questions et pas simplement glaner des informations mais aussi comprendre et apprendre des autres. Il incombe au professionnel d'amener les personnes à dialoguer et pas de leur imposer un dialogue. Les aider à mettre le doigt sur les questions qu'ils jugent essentielles et les inciter à faire part de leurs aspirations sont autant de façons de gagner le soutien nécessaire pour traiter ensemble de ces questions.

2. **La transparence est essentielle pour instaurer et conserver la confiance.** Agir en toute transparence en tant qu'individu implique de faire part d'informations utiles, de prendre conscience des questions qui se posent et des problèmes qui surviennent, qu'ils soient complexes, délicats ou embarrassants, et d'exprimer le véritable fond de sa pensée et ses sentiments lorsque l'on y est invité. En affichant ce type de comportement, les spécialistes du dialogue établissent un point de départ qui permettra aux personnes de leur accorder leur confiance et, à travers eux, de s'en remettre au processus débouchant sur un dialogue. Cette confiance est nécessaire pour instaurer un dialogue qui inclut la participation de tous lequel, par définition, doit impliquer des personnes de divers horizons politiques, socio-économiques, culturels et ethniques. Faire abstraction de ces divisions et concilier les déséquilibres de pouvoir qui les caractérisent en général sont quelques-uns des plus grands défis du travail de dialogue. Bien sûr, ce n'est pas la manière avec laquelle les spécialistes se comportent en tant qu'individus ou membres d'une équipe qui permettra en tant que tel de surmonter ces défis difficiles. Si les personnes jugent le spécialiste sincère et fiable, ce dernier pourra être un catalyseur bien plus efficace qui amènera l'ensemble du système à les résoudre.
3. **L'auto-critique est la clé de l'ouverture d'esprit et de la flexibilité.** Apprendre nécessite une ouverture d'esprit à de nouvelles idées et perspectives ; cela exige souvent de prendre conscience et mettre de côté des hypothèses et des a priori, du moins temporairement. Pour y renoncer, il faut en avoir conscience et donc faire preuve d'introspection. De la même manière, afin d'être transparent et de pouvoir jongler avec les éléments de discussion qu'un interlocuteur amène dans une conversation, il faut en avoir conscience dès le départ. Travailler sur la conscience de soi, l'ouverture d'esprit et la flexibilité peut être l'une des étapes les plus efficaces pour permettre à un spécialiste de faire progresser le processus de dialogue. En tenant compte de points de vue différents tout en progressant, on jette les bases d'une réflexion collective qui servira à instaurer la confiance et la responsabilisation.

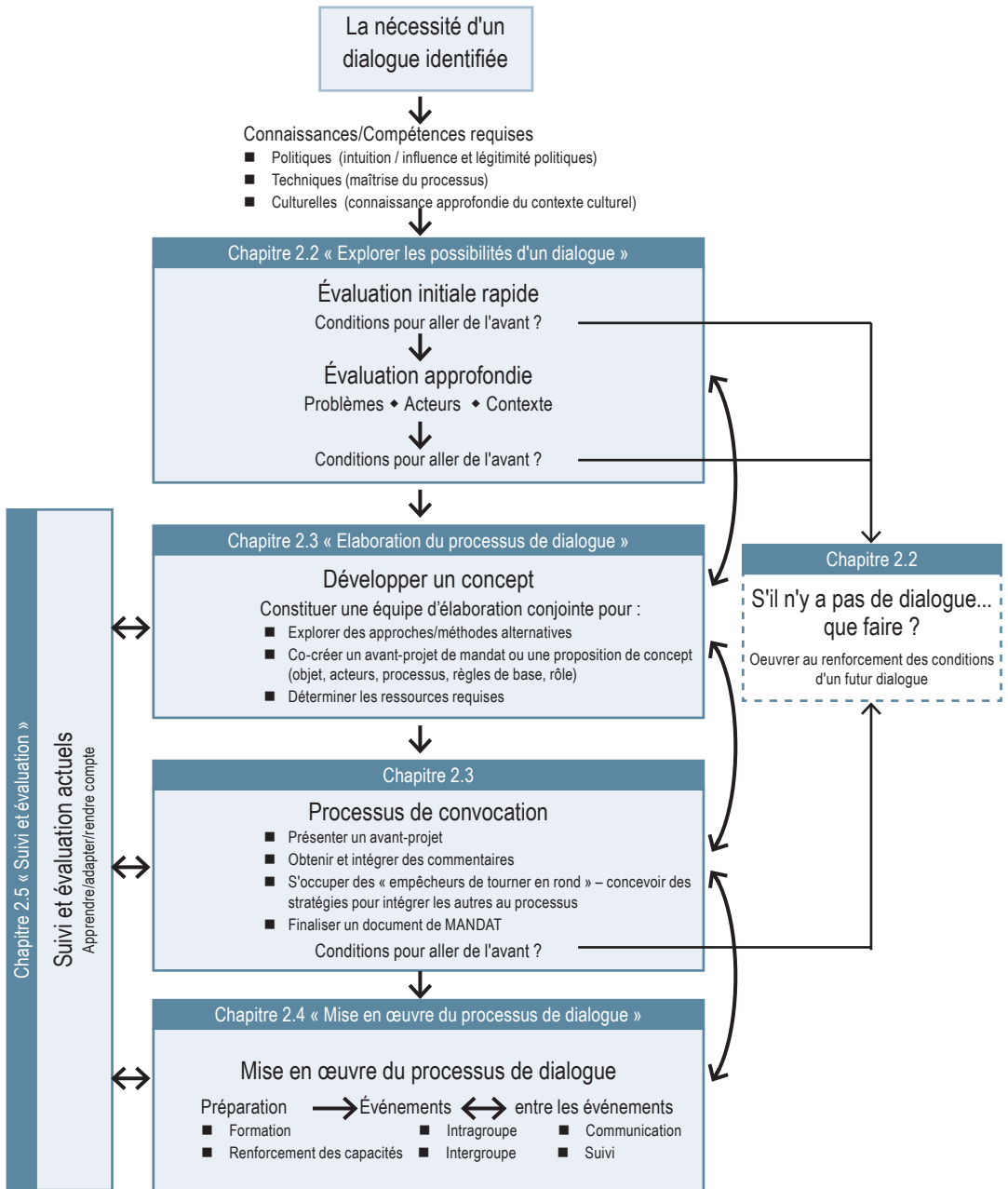
Lorsque l'on est sur le point d'entamer une approche dialogique, il peut être utile de prendre conscience dès le départ de sa complexité potentielle : combien il est facile de passer du rôle d'enquêteur à celui de défenseur lorsque l'on est pris à partie par des interlocuteurs qui voient les choses différemment, combien il est difficile d'être transparent dans des interactions délicates et souvent compliquées et combien on

peut devenir susceptible et perdre de vue ses propres hypothèses de base ou oublier les arguments que l'on voulait avancer. Non seulement il est possible de pratiquer cette approche mais il est aussi primordial de le faire afin d'obtenir la confiance des personnes et leur engagement dans le processus de dialogue, ce qui est essentiel. Que le point fort d'une personne réside principalement dans la maîtrise du processus technique ou dans la sagesse et les compétences politiques, il est impératif de développer sa capacité à opérer de manière dialogique pour mener à bien ce travail.

Comment utiliser cette rubrique

La figure 2.1.1 illustre les phases principales d'une initiative de dialogue et leurs interactions. Les chapitres restants de la partie 2 portent sur les phases suivantes : l'exploration, l'élaboration du processus de dialogue, la mise en œuvre du concept ainsi que le suivi et l'évaluation. Le dernier chapitre met en exergue certains défis que les professionnels du dialogue rencontrent fréquemment.

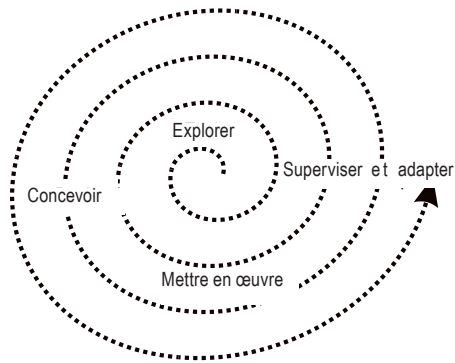
Figure 2.1.1 Organigramme de l'élaboration de processus



La « conscience » du processus

En présentant les choses de cette manière, nous cherchons à faire clairement comprendre ce qui attend le professionnel du dialogue potentiel qui consulte cette partie du manuel en se disant : « Je me rends compte que le dialogue peut être utile dans mon cas ... mais que faire ? » Toutefois, comme dans d'autres aspects de la vie, dans les processus de dialogue, les choses n'ont pas tendance à se dérouler de manière linéaire. De part leur nature inclusive et interactive, les initiatives de dialogue sont très dynamiques et imprévisibles, comme le sont — invariablement — les contextes de la société dans lesquels elles s'inscrivent. Elles nécessitent par conséquent une adaptation constante. Le spécialiste guatémaltèque Miguel Ángel Balcárçel souligne que cette tendance en spirale « nous donne souvent l'impression de reculer alors qu'en fait nous progressons à un autre niveau ». Selon lui, la compréhension de cette tendance « nous permet d'éviter de nous décourager lorsque nous devons revenir à des étapes antérieures ou à des outils que nous associons à une phase antérieure ». ¹⁰³ Il peut donc être utile de réaliser dès le départ que si les étapes de la figure 2.1.1 peuvent s'avérer d'une grande utilité pour la planification, il y a plus de chance que l'expérience du processus soit similaire à ce qu'illustre la figure 2.1.2.

Figure 2.1.2 Le flux d'un processus de dialogue



Cependant, en comprenant que l'on sera confronté à des incertitudes et que des ajustements seront de mise, il est indispensable de réfléchir de manière rigoureuse au processus dès le départ. En ce sens, les spécialistes ressemblent à des architectes tenus d'évaluer tous les facteurs pertinents ayant une incidence sur un projet de construction avant de passer à la conception. Ils doivent alors collaborer avec l'entrepreneur qui mettra en œuvre le concept et réagira aux besoins des futurs habitants ; ceux-ci ne deviendront peut-être apparents qu'au gré de la construction de la structure. La qualité du résultat final sera fonction à la fois de la solidité du concept original et de la créativité dont feront preuve l'architecte et l'entrepreneur pour apporter les ajustements nécessaires.

Nous espérons que les chapitres suivants serviront à bien comprendre les deux aspects du rôle d'un spécialiste. Il est recommandé de les parcourir de manière linéaire pour une évaluation préalable rigoureuse et une analyse claire de l'élaboration d'un processus de dialogue - des premières étapes jusqu'à la convocation, en passant par une évaluation bien planifiée des résultats. Par la suite, le lecteur jugera sans doute bon de parcourir à nouveau des rubriques spécifiques. Celles-ci peuvent par exemple contribuer à élaborer des plans plus aboutis, recommander une alternative à un outil de processus qui ne donne pas les résultats escomptés ou suggérer quelle réponse apporter à un développement ou un défi inattendu.

Chapitre 2.2 : Explorer la possibilité d'un dialogue

Ce chapitre se penche sur les étapes à suivre pour déterminer la faisabilité d'un processus de dialogue et s'il s'avère opportun dans une situation donnée. Il présente une méthode de collecte des informations nécessaires sur les problèmes, les acteurs et le contexte. Si un processus de dialogue doit être engagé, ces informations permettront de procéder à l'analyse de base essentielle qui orientera l'élaboration du processus et constituera le point de départ de l'évaluation des progrès et des résultats de l'initiative. Le chapitre propose par ailleurs quelques suggestions quant à la manière de plaider pour un processus de dialogue lorsque la situation l'impose.

Comprendre l'évaluation en tant qu'intervention

L'élément le plus important à garder à l'esprit dans le cadre de cette étape préliminaire, c'est que pour évaluer si un processus de dialogue est possible et approprié pour une situation donnée, il ne s'agit pas simplement de glaner des informations avant d'intervenir. L'exploration en elle-même est une intervention. Les personnes à qui l'on choisit de s'adresser, les types de questions posées ainsi que les attentes créées en évoquant simplement la possibilité

L'exploration en elle-même est une intervention.

Les personnes à qui l'on choisit de s'adresser, les types de questions posées ainsi que les attentes créées en évoquant simplement la possibilité d'un dialogue - toutes ces activités d'exploration influenceront d'une certaine manière la situation, qu'il soit décidé ou non d'engager un processus de dialogue.

d'un dialogue - toutes ces activités d'exploration influenceront d'une certaine manière la situation, qu'il soit décidé ou non d'engager un processus de dialogue. S'ils en sont conscients dès le départ, les professionnels du dialogue peuvent agir en connaissance de cause et procéder à l'évaluation de manière à favoriser des changements positifs.

Le processus d'évaluation peut idéalement contribuer à réunir les conditions d'un dialogue. L'engagement dialogique ainsi qu'une analyse sérieuse des préoccupations des protagonistes dès le départ seront des facteurs essentiels pour bâtir la confiance et obtenir l'adhésion ainsi que le soutien qui inciteront les personnes à s'approprier les défis

auxquels ils sont confrontés ainsi que le processus permettant de les traiter. Dans cette optique, l'étape de l'exploration est étroitement reliée aux activités de convocation et d'élaboration du processus dont il est question au chapitre 2.3. Même si les conditions empêchent un processus de dialogue d'aller de l'avant, l'évaluation en tant que telle peut avoir permis aux parties prenantes de renforcer leurs connaissances et leur compréhension à travers la recherche d'informations et la réflexion.

Enfin, les informations et la compréhension qui résultent de l'évaluation permettront d'apprendre et de s'adapter constamment au gré du déroulement de l'initiative. Un suivi continu des progrès, un feed-back significatif et des corrections à mi-parcours peuvent alors devenir des rouages du processus au fur et à mesure de son évolution. Qui plus est, ce cadre d'apprentissage doit être créé dès le départ pour une évaluation efficace des répercussions par la suite. Nous reviendrons sur ce thème au chapitre 2.5.

En résumé, le processus d'évaluation mis en œuvre au cours de la phase d'exploration poursuit plusieurs missions simultanément.

1. Il contribue au processus de l'élaboration en :

- encourageant la participation des parties prenantes
- fournissant des informations et des points de vue essentiels pour concevoir le processus
- déterminant si les conditions du succès sont suffisantes

2. Il aide les parties prenantes et les participants potentiels en :

- établissant des connaissances et une compréhension communes de l'historique et du contexte d'une situation ainsi que des perceptions et buts des protagonistes
- favorisant un processus d'auto-critique permettant aux parties de mieux apprécier leurs propres prises de position et celles des autres ainsi que leurs rapports mutuels
- aidant à renforcer ou recadrer les relations.

3. Il contribue au suivi et à l'évaluation en :

- instaurant une méthode basée sur une analyse rigoureuse des conditions et du contexte afin de permettre un suivi et une adaptation continuel
- en apportant des informations et une compréhension de base en vue d'une éventuelle évaluation des résultats.

Deux niveaux d'évaluation

Lorsque l'on s'engage dans la phase d'exploration d'une initiative de dialogue, il est utile d'admettre que cette vaste entreprise monopolisera beaucoup de temps — des mois, la plupart du temps, voire jusqu'à une année pour les situations complexes, à l'instar de l'initiative engagée par Interpeace au Rwanda. Si le spécialiste ainsi que les autres personnes impliquées comprennent qu'il ne s'agit pas simplement de collecter des données mais également d'agir et d'intervenir (une intervention qui vaut généralement bien le temps et les ressources investis), ils pourront résister aux inévitables pressions les

incitant à lancer rapidement une nouvelle initiative. L'évaluation confère à l'initiative de dialogue sa nature participative et amène les personnes à s'y impliquer.

En pratique, lorsqu'un besoin ou une opportunité pour un processus de dialogue apparaît, deux niveaux d'évaluation sont envisageables. Le premier — une évaluation rapide — correspond au processus que les spécialistes et leurs institutions engagent pour déterminer si les circonstances justifient de consacrer le temps et les ressources nécessaires pour le second niveau d'évaluation, à savoir l'analyse plus aboutie évoquée ci-dessous. Il s'agit du point d'accès à une exploration plus aboutie. Se basant sur des ressources telles que les connaissances et l'expérience personnelles, les réseaux informels, les médias d'information et les rapports publiés, une évaluation rapide couvre les questions suivantes :

- Qui demande un dialogue et pourquoi ? (les raisons explicites et les autres, moins explicites)
- De quel pouvoir et influence disposent-ils ?
- Quelles tentatives ont eu lieu précédemment pour traiter de cette question ?
- Pourquoi maintenant ? Quel changement sur le plan du contexte rend maintenant la possibilité ou la nécessité d'un dialogue importante ?
- Qui d'autre convient-il d'impliquer ?
- Qui d'autre travaille sur cette question et que font-ils actuellement ?

En fonction des réponses, les professionnels du dialogue et leurs institutions peuvent décider que la situation n'est pas adaptée et le moment n'est pas opportun. En cas de crise, par exemple, la violence et les troubles peuvent prendre une telle importance qu'il soit impossible de donner un sentiment de sécurité physique aux participants au dialogue. Dans le cadre d'un dialogue au niveau national, la participation ou l'adhésion du gouvernement est nécessaire. Le professionnel ne souhaitera toutefois pas avancer si l'initiative émane d'un leader du gouvernement qui désire un résultat spécifique et refuse d'habiliter un groupe de dialogue. Le problème de la lassitude du dialogue pourrait aussi se poser s'il fallait réunir les conditions d'un nouveau dialogue.

Si les résultats de l'évaluation rapide sont favorables, le spécialiste doit passer au second niveau d'évaluation. Il s'agit d'un processus d'apprentissage, rigoureux, dialogique et consultatif qui permet de satisfaire aux objectifs énoncés ci-dessus. À ce stade d'une initiative dialogique, la nécessité de capacités **politiques** et **techniques** commence à se faire sentir. Les connaissances, la sensibilité et les compétences politiques s'imposent pour avoir accès aux personnes à consulter afin de procéder à une évaluation exhaustive. Un savoir et des compétences techniques, tels qu'une connaissance des outils analytiques et des méthodologies de processus, sont également indispensables, au même titre qu'une capacité à interroger et à écouter avec empathie, requise pour travailler de manière

dialogique. En pratique, ces exigences tendent à dicter l'élargissement du groupe s'occupant de l'évaluation, souvent en collaborant avec des prestataires d'informations clés pouvant contribuer à établir des connexions avec d'autres et à interpréter les informations glanées tout au long du processus d'évaluation.

Concernant les sources potentielles d'informations cruciales, les spécialistes ont suggéré ce qui suit :

- responsables gouvernementaux
- responsables communautaires ou tribaux
- forces de sécurité
- ONG internationales, donateurs internationaux
- universités locales
- groupes de réflexion
- ONG nationales
- organisations féminines
- organisations religieuses
- organisations de jeunes.

Par exemple, dans le cadre d'un processus d'évaluation d'une année au Rwanda en 2000, Interpeace a consulté quatre prestataires d'informations majeurs pour orienter son vaste programme d'entrevues :¹⁰⁴

- un groupe d'individus de divers pays liés à Interpeace qui avait vécu au Rwanda dans les années 1990 et qui avait développé des réseaux de Rwandais
- quatre Rwandais, tous d'éminents personnages publics, qui ont fait office de groupe de « référence » informel pour Interpeace, l'aidant en particulier à comprendre la situation du pays
- un talentueux Rwandais qui a mené des missions de conseil pour permettre à Interpeace de mieux comprendre et élargir son réseau de contacts
- 20 Rwandais influents qui ont été interviewés et à qui il a été demandé d'en recommander d'autres capables de faire part d'une « vision équilibrée » des choses.

Réaliser une évaluation

« En général, une réflexion « suffisamment bonne » est requise. Cela signifie qu'il faut accepter que l'analyse ne peut jamais être exhaustive ni offrir une certitude absolue... Néanmoins, il convient de faire confiance à ses résultats, même si certains aspects peuvent rester vagues. Ne vous découragez pas ; un certain degré d'analyse, même avec des imperfections, vaut mieux qu'aucune analyse du tout ». Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 256 pour plus d'information.

Sur la base de son expérience au Rwanda et ailleurs, Interpeace a formulé trois « principes de bonnes pratiques » permettant d'engager les prestataires d'information dans le processus d'exploration :¹⁰⁵

- Les individus disposent de leurs propres réseaux. Les réseaux différents et complémentaires doivent être maintenus. Il ne peut pas être permis que le réseau constitué d'un ou deux membres dicte le développement et l'élargissement des contacts et relations.
- Il doit être clairement établi dès le départ que le but consiste à obtenir un processus véritablement inclusif et transparent. Les responsables gouvernementaux, par exemple, ont réagi avec appréhension lorsque l'équipe a rencontré une figure majeure de l'opposition au début du processus. Ces appréhensions ont été quelque peu levées lorsque cette réunion a été discutée ouvertement et de manière transparente avec les responsables gouvernementaux.
- Le gouvernement doit être engagé à un niveau suffisamment élevé. Le directeur d'Interpeace a rencontré des responsables gouvernementaux de premier plan au début du processus pour insister sur le fait que l'initiative aiderait les Rwandais à combler leur désir de réconciliation et de paix durable.

Évaluation globale : comprendre le problème, les protagonistes et le contexte

Sur un plan personnel, les personnes indiquent qu'elles engagent un dialogue parce qu'elles ont le sentiment que quelque chose d'important fait défaut ou ne fonctionne pas dans la situation actuelle et que la société tirerait parti de certains changements visant à rectifier ces lacunes. Les institutions entament un dialogue pour mener à bien leurs missions. Toutefois, les spécialistes savent qu'ils ne peuvent pas opérer uniquement sur la base d'un « ressenti », et que la mise en œuvre de missions institutionnelles doit tenir compte de la réalité sur le terrain. Il est essentiel de s'efforcer de comprendre les acteurs impliqués dans la situation ainsi que le contexte dans lequel ils opèrent afin :

- d'être clair sur le fait que le dialogue est la solution adéquate pour aller de l'avant dans la situation actuelle
- recommander d'engager un dialogue, si cela s'avère être la meilleure marche à suivre
- instaurer de bonnes bases permettant de déterminer comment poursuivre avec les plus grandes chances de réussite
- commencer à engager des personnes qui soutiendront et/ou participeront au processus de dialogue
- jeter les bases nécessaires pour un suivi et une évaluation.



Voir chapitre 2.2 - Trouver la voie la plus appropriée pour avancer

Voir chapitre 2.2 - Plaider en faveur du dialogue

Voir chapitre 2.3 - Elaboration du processus de dialogue

Voir chapitre 2.4 - Mise en œuvre

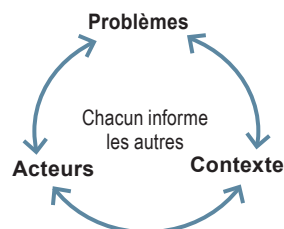
Voir chapitre 2.5 - Suivi et évaluation.

La décision d'engager une initiative de dialogue doit reposer sur une parfaite compréhension du problème ou du défi en question, du contexte qui conditionne le défi

ainsi que des principaux protagonistes. Parvenir à développer une maîtrise suffisante de ces aspects d'une situation peut être une tâche gigantesque. Dans le cadre d'un atelier, un groupe de professionnels a comparé cela à un jeu de patience. Heureusement, il existe toutefois une grande quantité de concepts, d'approches et d'outils pour entreprendre cette tâche, accessibles pour la plupart sur l'internet. Nous vous proposons ici un aperçu basique de cette tâche ainsi que quelques suggestions quant à la manière de s'y atteler, une introduction sur les outils disponibles et des informations indiquant où les trouver.

Paramètres de l'exploration

Il existe toute une série de cadres analytiques et d'approches parmi lesquels faire un choix. Bon nombre d'entre eux relèvent de la prévention des conflits ; cependant, il existe également un corpus croissant d'informations sur les processus « participatifs » ou « requérant la participation de multiples acteurs » qui ne sont pas spécifiquement liés aux conflits mais qui ont trait au développement économique et humain, voire au renforcement de la gouvernance démocratique. Chaque cadre est assorti d'une liste spécifique de thèmes à prendre en compte et de questions à poser. Le dénominateur commun est la volonté de comprendre trois éléments de base, ici dénommés le *problème*, les *acteurs* et le *contexte*.



Il est important de se rendre compte que l'analyse du contexte et des acteurs éclairera la définition des défis et vice versa - il ne s'agit pas d'activités séparées mais de volets différents d'une seule et même étude. Les recherches dans des sources telles que des documents, livres, journaux ou autres médias seront précieuses, voire essentielles dans certains cas. Les professionnels recommandent toutefois que l'exploration soit en grande partie participative, que les personnes soient amenées à participer par le biais de consultations individuelles, de groupes d'intérêt, de sondages, d'enquêtes, de questionnaires voire d'une combinaison quelconque de ces formats. Il est utile de prendre conscience du fait que le processus de convocation du dialogue, le cas échéant, commence dans le cadre de cette phase.

Le problème

Il peut être considéré que cette partie de l'évaluation consiste à définir la question ou le thème à traiter à travers l'initiative de dialogue. On pourrait la dénommer « évaluation des besoins » dans un travail de développement. Dans le cas de conflits, il s'agirait d'une analyse de conflit.

Une définition initiale du problème donne l'impulsion nécessaire pour envisager avant tout une initiative de dialogue. En se basant sur les cas proposés à l'annexe 1, cette définition initiale pourrait être proposée par :

Comprendre la question

- Il est essentiel de consacrer du temps à la compréhension du problème – cette phase est aussi critique que le dialogue lui-même.
- Concentrez-vous sur les opportunités plutôt que sur le problème en lui-même.
- Il y a deux niveaux de compréhension du problème et chaque niveau comprend plusieurs couches :
 1. La manière avec laquelle les protagonistes comprennent le problème et se situent par rapport à celui-ci - leurs positions, intérêts, besoins et valeurs.
 2. Les facettes du problème en question – économiques, politiques et sociales.

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 256 pour plus d'information.

- un responsable du gouvernement faisant appel à un professionnel du dialogue pour l'aider à mettre en place un processus de dialogue. Par exemple,
 - le Président Joaquim Chissano du Mozambique qui a demandé l'aide du Carter Center en 1997 pour mettre en place un dialogue de réconciliation nationale
 - les responsables gouvernementaux guatémaltèques de la Commission départementale d'attention aux conflits qui ont recouru au programme de l'OEA/PROPAZ pour aborder le problème des conflits permanents dans la province de Huehuetenango
- la mission de l'organisation internationale ou de l'ONG au sein de laquelle travaille le professionnel. Par exemple,
 - l'IDEA poursuivant sa mission d'instauration de la démocratie dans la région du Caucase du Sud, au Népal ou au Burkina Faso, voire les représentants résidents du PNUD oeuvrant pour faire progresser le développement humain en Jamaïque, au Paraguay ou en Mauritanie
- une crise marquée par la violence ou la menace imminente de celle-ci, comme dans le dialogue engagé par le Président de l'Argentine en 2002, au beau milieu d'une crise politique conjuguée à des troubles civils.

Sur base de ces premières formulations, il incombe au spécialiste de procéder à une étude plus vaste et approfondie afin de cerner le problème sous plusieurs angles et de définir le défi à relever de manière plus solide. Il convient par exemple de se faire une idée de l'histoire ou du contexte du problème, en étant conscient qu'il faudra probablement composer avec plusieurs versions contradictoires de l'histoire et que les différences risquent d'être significatives. Il faut par ailleurs étudier la situation sous différents angles. Une liste des thèmes spécifiques à une analyse situationnelle aux fins de la préparation de dialogues multipartites comporte par exemple les éléments suivants : les problèmes et questions, les visions et opportunités, l'environnement biologique/physique, les organisations, l'infrastructure, les institutions légales, stratégiques et politiques, les conditions économiques et les marchés ainsi que les conditions culturelles et sociales.¹⁰⁶

Définir le problème dans une situation conflictuelle

Se contenter de dire que le problème réside dans « une absence de dialogue » peut paraître un peu simpliste. Des « projets de dialogue » peuvent très bien avoir été lancés auparavant et d'autres sont peut-être en cours ; par ailleurs, il va de soi que les membres d'une société « parlent » et s'envoient directement ou indirectement des messages. Le problème réside peut-être plus dans la nature des dialogues existants que dans l'absence totale de « dialogue ». En outre, identifier le problème en des termes trop généraux (ex. : « ils ne se font pas confiance ») n'est pas non plus très utile d'un point de vue opérationnel. Nous voulons nous pencher sur certains domaines sociopolitiques critiques (les « questions ») dans lesquels le problème se manifeste clairement et plus particulièrement dans lesquels les membres de la société concernés ont le sentiment qu'une dynamique constructive est nécessaire pour le résoudre. Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 256 pour plus d'information.

Dans bien des cas, les conflits ou le potentiel de conflit fera partie intégrante du défi. Qu'un professionnel choisisse ou non de qualifier l'exploration d'« analyse de conflit », cet

ensemble d'idées et de cadres analytiques peut contribuer à une approche rigoureuse et exhaustive pour cette étape essentielle d'une initiative de dialogue. Comme stipulé dans une ressource importante en matière d'analyse de conflits, le *Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding* (dossier de ressources sur l'intégration de la prévention des conflits dans le développement, de l'aide humanitaire et de la consolidation de la paix), les conflits sont fréquemment liés à une violence excessive. Le *dossier de ressources* propose une autre vision de ce qu'est le conflit : « toutes les tensions politiques et socio-économiques, les causes profondes ainsi que les facteurs structurels [qui] peuvent devenir violents ». ¹⁰⁷

[Le conflit est] un phénomène pluridimensionnel naturel indiquant habituellement un changement social... [Il] survient lorsqu'une ou plusieurs parties jugent leurs intérêts incompatibles, affichent des attitudes hostiles ou prennent des mesures qui nuisent à la capacité des autres parties à défendre leurs intérêts. Il cède à la violence lorsque les parties ne cherchent plus à concrétiser leurs objectifs de manière pacifique, mais optent à la place pour la violence sous une forme ou une autre. ¹⁰⁸

Lorsqu'un spécialiste cadre l'exploration de cette manière, il est non seulement essentiel d'identifier les « racines du conflit », mais également de réfléchir aux possibilités de changement : « la transformation éventuelle des motivations des parties en conflit au fil du temps ». De surcroît, il est impératif de tenir compte des efforts consentis par le passé pour traiter le conflit. Cela passe notamment par « une analyse critique des tentatives antérieures, par des acteurs internes ou externes, visant à amener la « paix », ce qui revient en général à transformer le conflit soit en apportant des « solutions » ou en supprimant la violence de la dynamique de conflit ». ¹⁰⁹

Les protagonistes

Certains spécialistes font référence à ce volet de l'évaluation en le qualifiant de « revue des protagonistes ». D'autres parlent d'« analyse des parties prenantes ». Quelle que soit la terminologie utilisée, il est généralement admis qu'il est primordial de cerner les acteurs, les questions de fond à travers ces derniers (tant ceux qui participent à un processus de dialogue que les nombreux autres qui sont susceptibles de l'influencer ou d'apporter un complément d'information) pour déterminer la viabilité d'une initiative de dialogue. Une telle compréhension est la pierre angulaire de toute méthodologie d'évaluation, évoquée dans la rubrique « Outils d'évaluation » ci-dessous.

Lors de la réalisation de la revue des protagonistes

- Identifier les attentes, les moyens de persuasion et de dissuasion.
- Identifier les « empêcheurs de tourner en rond » potentiels qui pourraient bloquer ou saboter le processus de dialogue.
- Identifier les personnages puissants – les personnes qui ont des liens avec des parties influentes.
- Identifier les personnes ressources pour l'analyse du contexte.

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 256 pour plus d'information.

Comme l'indique le libellé, la « revue des protagonistes » consiste à identifier les positions individuelles et les relations entre les protagonistes — en fait, la dynamique de

la situation. Pour certains spécialistes, il s'agit littéralement de créer une carte visuelle. D'autres emploient des outils analytiques différents. L'encadré 2.2.1 combine certains des éléments les plus courants des diverses approches de manière à proposer un cadre de base pour l'analyse des acteurs, de leurs rapports ainsi que des perspectives liées au défi à relever dans le cadre de l'initiative de dialogue.

Acteur	Intérêts/ besoins/ objectifs/ préoccupations des protagonistes	Perception position sur les principaux problèmes	Liens avec les autres/qualité des relations	Ouverture d'esprit/ soutien pour un processus de dialogue	Pouvoir/ moyens d'influence	Rôle et contribution potentiels

Acteurs. Les « acteurs » importants d'un dialogue potentiel incluent les institutions et les groupes d'intérêt ainsi que les individus. Une analyse approfondie a trait non seulement aux groupes et institutions majeurs, mais également à la diversité qui peut exister *en leur sein* comme —par exemple au sein de « l'Église » ou de la « société civile » voire « du gouvernement ».

Intérêts/besoins/objectifs/préoccupations. L'un des objectifs les plus importants de l'analyse consiste à déterminer les enjeux pour les différents acteurs d'une situation.

Les relations de pouvoir au sein des groupes de parties prenantes et des institutions

Une bonne analyse des protagonistes considérera également la relation entre les différents groupes d'intérêt et leurs leaders, l'équilibre (parfois changeant) du pouvoir et, de manière plus générale, ce qui semble être la « culture politique » : l'attitude vis-à-vis du pouvoir qui semble dicter la manière de voir les choses et les actions des principaux « personnages puissants ».

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 256 pour plus d'information.

Perception/position sur les principaux problèmes. Il est très fréquent que les diverses parties prenantes d'une situation présentent celle-ci sous des angles très différents, décrivant leurs visions particulières sur la base des différentes perceptions, intérêts et préoccupations. Le professionnel doit être capable de regrouper ces différentes réalités dans une nouvelle histoire qui reflète avec précision les différentes perceptions des parties.

Liens avec les autres/qualité des relations. Une bonne analyse des acteurs se penchera également sur les relations entre les différents acteurs. C'est à ce niveau qu'une véritable cartographie - représentant visuellement la position des protagonistes par rapport aux autres ainsi que la nature de leurs relations - peut favoriser la compréhension.

Ouverture d'esprit/soutien pour un processus de dialogue. Cet aspect est fondamental pour déterminer si une initiative de dialogue est possible. En même temps, c'est sur ce plan que se chevauchent l'activité d'évaluation de l'opportunité et celle consistant à obtenir le soutien et à amener les personnes à adhérer à l'initiative.

Pouvoir/moyens d'influence. Ce volet de l'analyse des parties prenantes permet de déterminer les capacités des acteurs à influencer d'autres événements et à influencer les

Contexte historique : dialogue Bambito I au Panama

Le dialogue et le processus de recherche d'un consensus sont le fruit de toute une série d'expériences traumatisantes : la chute du régime Noriega, le scandale électoral, l'invasion par les États-Unis en 1989 et un gouvernement transitoire marqué par des divisions, une polarisation sociopolitique accrue et de graves problèmes de gouvernance. Dans ce contexte, les femmes et l'église catholique sont montés au créneau et ont engagé un processus de dialogue qui a débouché sur la première rencontre Taboga I en novembre 1992, à laquelle 50 femmes représentant les organisations communautaires, des ONG, des partis politiques, des églises et des universités ont participé. Ces dialogues ont permis de mettre sur pied le Forum des femmes ainsi que le Plan national pour les femmes et le développement. En tant qu'entité morale et compte tenu de la crédibilité dont elle jouit auprès de la population et des partis politiques, l'église catholique a organisé une rencontre par l'intermédiaire de la Commission Justice et Paix afin de « rechercher des solutions communes et préparer l'environnement, les critères et la volonté de participer aux élections de 1994 ». Ces événements ont été à la base du projet Bambito I.

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 256 pour plus d'information.

autres personnes. Pour les personnes qui exercent le pouvoir, cette analyse détermine la nature de leur source d'influence ainsi que leur tactique. Elle permet au professionnel d'identifier ceux qui peuvent être les champions d'une initiative de dialogue et, élément tout aussi important, ceux qui peuvent être des « empêcheurs de tourner en rond » et nuire à celle-ci voire la faire dérailler s'ils le souhaitent.

Rôle et contribution potentiels. L'évaluation du rôle éventuel de chaque acteur, tant dans le cadre du dialogue que pour amener le changement, est un résultat majeur de l'ensemble de l'analyse. Elle éclairera le processus d'adhésion de partisans, de participants ainsi que d'autres entités contribuant à l'initiative de dialogue.

Le contexte

La plupart des informations glanées dans le cadre de l'analyse du défi et des acteurs permettront de comprendre le contexte dans lequel évoluera le processus de dialogue. Il peut toutefois être utile d'entrevoir le contexte plus particulièrement comme étant plus vaste et plus profond que la seule situation actuelle. Trois aspects du contexte sont typiquement inclus dans les méthodologies d'évaluation : le contexte politique, le contexte historique et le contexte socioculturel.

Contexte historique

Une parfaite compréhension de la situation actuelle exige de connaître dans les grandes lignes la manière selon laquelle la situation est survenue. Dans les conversations s'inscrivant dans l'étude du défi et la revue des acteurs, il est possible de se faire une idée du contexte historique en invitant les participants à raconter comment la situation est survenue. Il y aura bien sûr différents récits sous différents angles, mais leur regroupement permettra de bien cerner le contexte historique. Par ailleurs, une partie de ces informations seront probablement publiées dans des journaux, des articles, des livres voire d'autres documents contant le déroulement des événements.

Comme indiqué dans la rubrique relative à l'évaluation du défi, la compréhension du contexte historique implique par ailleurs de connaître l'historique des problème(s) que le dialogue entend traiter. Par exemple, quelles ont été les précédentes tentatives pour s'attaquer à ces questions ou à des problèmes connexes et quels ont été les résultats ? Les membres de la société ont-ils le sentiment que quelque chose a changé pour permettre un résultat différent, tel que la destitution d'un leader de longue date ou l'émergence d'un puissant porte-parole du changement ? Qui plus est, il est intéressant de comprendre l'expérience passée d'une communauté en matière de dialogue sur ces questions ou d'autres. Elle a peut-être coutume de trancher les questions au sein de conseils de sages. Ou peut-être les citoyens sont-ils cyniques quant à la possibilité de résoudre les questions de cette façon en raison de dialogues qui n'ont pas abouti ? Cerner ces aspects d'un contexte historique peut s'avérer primordial quant il s'agit de déterminer si l'instant présent permet d'engager une initiative de changement reposant sur le dialogue.

Contexte politique

Le contexte politique va au-delà des structures de gouvernance pour traiter les questions de pouvoir. Dans une large mesure, l'analyse des parties prenantes permettra de faire ressortir les contours du contexte politique. Il peut également être utile de disposer d'un plus large aperçu de l'ensemble de la situation afin de déterminer dans quelle mesure cela peut conditionner la viabilité et les résultats d'une initiative de dialogue. La liste suivante, par exemple, fait ressortir des aspects du contexte politique dans les cas présentés à l'annexe 1, laquelle peut suggérer des questions à considérer dans d'autres situations pour mieux déterminer si une initiative de dialogue est faisable et, dans l'affirmative, ses caractéristiques :

- crédibilité, stabilité des institutions et autorités gouvernementales (Argentine)
- niveau de cohésion ou de tension au sein du gouvernement ou du parti au pouvoir (Bolivie)
- degré de coopération des partis minoritaires dans le cadre du processus politique (Burkina Faso)
- manque d'expérience ou de confiance en matière de gouvernance démocratique (Géorgie, Sud-Caucase)
- divisions politiques selon des critères ethniques (Guyana)

- menaces de chute du gouvernement (Mauritanie)
- nécessité d'une reconstruction politique dans le sillage d'une guerre civile prolongée (Mozambique, Guatemala)
- pressions politiques émanant de l'extérieur du pays (Panama)
- corruption, désillusion politique et apathie parmi la population (Paraguay)
- crise politique et confrontation (Argentine, Pérou, Venezuela)
- guerre civile ouverte (Tadjikistan).

Contexte socioculturel

La collecte de données pour mettre le doigt sur le problème et pour l'analyse des parties prenantes permettra de comprendre cet aspect

essentiel du contexte ; toutefois, à l'instar du contexte historique, des recherches complémentaires seront peut-être nécessaires pour comprendre la situation dans sa globalité. Il peut être primordial d'avoir une idée générale des groupes sociaux et des rapports mutuels pour déterminer la possibilité d'un dialogue et l'orientation que celui-ci risque de prendre. Ici encore, il peut être utile de cartographier littéralement les groupes sociaux en fonction de leur degré d'interdépendance et de cohésion ou de leur polarisation.

Les différences culturelles sont souvent une composante essentielle du paysage social que le professionnel du dialogue doit essayer de comprendre. Qu'elles trouvent leurs racines dans les ethnies, la religion, les langues ou d'autres facteurs déterminants, ces différences tendent à être bien ancrées et peuvent entraver la façon dont les participants comprennent ce qui est dit (voir chapitre 1.2). Si les organisateurs ou les facilitateurs d'un processus de dialogue ne sont pas sensibles à de telles différences, cela peut nuire aux chances de réussite.

Il est également utile de considérer les ressources humaines disponibles pour faciliter les activités de dialogue au sein d'une société. L'éducation peut s'avérer cruciale à cet égard. Les spécialistes évoquent l'exemple historique de l'apparition de groupes de dialogue au sein de clubs de livres en Scandinavie, une tendance qui est survenue parallèlement à un développement de l'alphabétisme dans cette région. Des écarts éducatifs considérables peuvent nuire gravement aux efforts visant à faire progresser les dialogues parmi les élites ; le spécialiste doit tenir compte de tels écarts dans ses projets. D'autres ressources sociales peuvent elles aussi être importantes. Dans le cadre du dialogue argentin, par exemple, il s'est avéré essentiel de pouvoir recourir à des facilitateurs du dialogue au niveau local. De la même manière, en Bolivie, la présence d'un groupe d'ONG « nombreuses et comparativement sophistiquées », « capables de faire des recherches sur les problèmes et de prendre part à la formulation de politiques publiques » a permis une forte participation de la société civile dans les dialogues nationaux.¹¹⁰

Contexte politique

Dans certains pays, l'analyse doit recourir dans une large mesure à la *realpolitik* et prendre en considération les autorités constituées de facto dans la société – « les patrons politiques enracinés, ceux qui contrôlent les médias de masse, les trafiquants de drogue, les puissances étrangères et les acteurs internationaux ».

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 256 pour plus d'information.

Impliquer les protagonistes dans la conversation

Étant donné que l'exploration est véritablement la première étape avant de convoquer un dialogue, il convient de procéder avec prudence et en faisant attention au contexte. Il est également important d'appliquer les principes d'un dialogue dès le départ. Voici quelques étapes à prendre en compte dans le cadre du processus.

1. Planifier soigneusement pour asseoir la crédibilité du processus, et non l'éroder.

- L'interlocuteur choisi et l'ordre des discussions peuvent envoyer des signaux quant aux intentions d'une personne.

2. Prendre le temps de préparer chaque conversation.

- Soyez aussi bien informés que possible sur la personne interviewée en prenant connaissance de conversations antérieures et en consultant les sources d'information disponibles telles que des rapports institutionnels et des journaux.
- Réfléchissez tant au contenu à traiter qu'à la qualité de la conversation désirée. Ainsi, prévoyez une ouverture qui engagera l'interlocuteur de manière positive et anticipez les défis susceptibles de se présenter.
- Cherchez à savoir si un protagoniste a un agenda préétabli, des idées, des préjugés ou des craintes susceptibles d'entraver la franchise et l'empathie dans le cadre de la conversation.

Lors de ces conversations, les professionnels peuvent rendre un dialogue possible alors même qu'ils cherchent à déterminer s'il est envisageable. Pour ce faire, ils écoutent simplement les histoires des personnes, en demandant leurs avis et en essayant de comprendre leurs points de vue sur des questions importantes. Vous trouverez ci-dessous des questions ouvertes qui facilitent cette recherche d'informations.

3. Considérer le coût/avantage d'une participation à un processus de dialogue.

- Que vous apporterait une participation à un tel processus ? Que risqueriez-vous de perdre ?
- Qu'auriez-vous comme avantage de ne *pas* participer à un tel processus ? Que risqueriez-vous de perdre en ne participant pas ?

4. Identifier les conditions nécessaires pour s'engager dans un processus.

- Si vous deviez prendre part à un processus de dialogue pour traiter de cette question, de quoi auriez-vous besoin pour qu'il vaille la peine ?

5. Identifier les autres parties prenantes.

- Selon vous, qui d'autre doit être impliqué dans ce processus pour qu'il aboutisse ?

- À qui d'autre devrions-nous parler ?

6. Identifier la portée des problèmes.

- Si un processus devait viser à s'attaquer à ce problème, quels autres points ce processus doit-il également aborder ?
- De quels points ne faut-il pas traiter ou ne souhaiteriez-vous pas aborder dans le cadre de ce processus ?

7. Identifier les attentes.

- Si ce processus devait en fin de compte être fructueux au regard de vos exigences, à quoi ressemblerait-il pour vous ?
- Quel est le scénario le plus probable si la situation se maintient sans que les protagonistes ne changent en profondeur leur façon d'agir ?

L'un des plus grands défis consiste à continuer à rechercher des informations alors que le manque d'enthousiasme de l'interlocuteur est flagrant. L'encadré 2.2.2 propose les questions susceptibles d'y contribuer.

Encadré 2.2.2 Chercher à déterminer les raisons d'un refus du dialogue		
Raisons d'un manque d'intérêt	Hypothèse, postulat de base	Questions pour entamer la recherche de renseignements
Je peux atteindre mes objectifs sans cela	<ul style="list-style-type: none"> • La situation actuelle fonctionne bien et est acceptable • Faible interdépendance 	<p>Quels sont vos objectifs et comment pouvez-vous les concrétiser ?</p> <p>En quoi tiennent-ils compte des autres parties et des efforts qu'elles consentent pour concrétiser leurs objectifs ?</p>
Lassitude liée au dialogue	<ul style="list-style-type: none"> • Ces types de processus sont futiles. Beaucoup de discussions mais aucun changement véritable 	<p>Parlez-moi de vos expériences précédentes en matière de dialogue et à partir de quand elles ont dérapé.</p>
Risque pour la réputation personnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre part à un dialogue revient à compromettre ses propres prises de position • S'engager dans un dialogue est un aveu de faiblesse 	<p>Quelles sont les conséquences positives ou négatives éventuelles en cas de refus de participer ? Pour quels résultats envisageables le dialogue vaudrait-il la peine ?</p>
Profonde méfiance	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité insatisfaisante • La coopération devrait déboucher sur des résultats négatifs 	<p>Que faudrait-il pour que vous vous sentiez suffisamment à l'aise pour participer ? Si les choses continuent en l'état, quelles sont les perspectives les plus probables selon vous ?</p>

Outils pour l'évaluation

Le dialogue étant un outil de plus en plus utilisé dans la sphère publique et compte tenu de la prise de conscience croissante de sa valeur potentielle, les professionnels ont commencé à élaborer des méthodologies et outils de systématisation afin de les rendre plus accessibles aux autres. Comme indiqué auparavant, plusieurs sites internet permettent de consulter ces travaux déterminants dans le domaine. Nous en présentons ici deux que nous jugeons particulièrement utiles pour cette tâche. L'annexe 2 du présent manuel propose un complément d'information sur d'autres sites web ainsi que des liens vers ces derniers.

I. Le « *Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding* » (dossier de ressources sur l'intégration de la prévention des conflits dans le développement, de l'aide humanitaire et de la consolidation de la paix).¹¹¹

Sources sur les méthodes et outils d'analyse du contexte/des conflits

- International Alert et al., *Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding*, disponible à l'adresse suivante : http://network.idrc.ca/en/ev-60789-201-1-DO_TOPIC.html
- le portail de ressources MSP (Multi-Stakeholder Process) à l'adresse suivante : <http://portals.wdi.wur.nl/msp/>.

Les lecteurs de ce manuel le trouveront sans doute très utile, qu'ils formulent ou non leur défi immédiat en termes de conflit. En effet, le *dossier de ressources* avance un argument convaincant en soulignant qu'il est important d'être « sensible au conflit » lorsque l'on prépare une intervention sociale quelconque, telle qu'une initiative de dialogue. Le chapitre 2 propose un cadre de base pour l'analyse de conflit, basé sur trois éléments.

- **Profil** : « une rapide interprétation du contexte dans lequel se déroulera l'intervention »
- **Causes du conflit** : « causes potentielles et actuelles ainsi que facteurs éventuels contribuant à la paix »
- **Acteurs** : « tous ceux engagés dans ou touchés par le conflit ... individus, groupes et institutions ... ainsi que ceux engagés dans la gestion des conflits ».

Dans une annexe à ce chapitre, le *dossier de ressources* fournit une vue d'ensemble exhaustive de 15 méthodologies d'évaluation utilisées par une vaste palette d'organisations, y compris celles ayant contribué à la création de cette ressource.

Chaque aperçu détaille plusieurs caractéristiques de l'outil d'analyse :

- objectif principal
- utilisateurs visés
- niveaux d'application
- hypothèses conceptuelles
- principales étapes et processus suggéré
- questions/indicateurs pilotes
- ressources nécessaires
- applications actuelles
- enseignements tirés
- commentaire sur l'outil
- rapports disponibles.

En bref, les professionnels du dialogue ont à leur disposition de nombreuses informations pour adopter les outils présentés ou les adapter à des besoins et circonstances particuliers.

Le *dossier de ressources* propose par ailleurs l'encadré 2.2.1 ci-dessous, lequel illustre un cadre de réflexion utile sur une intervention (telle qu'une initiative de dialogue) de manière holistique et dynamique.¹¹² Celui-ci permet aussi de comprendre en quoi l'évaluation initiale oriente et facilite toute initiative sur laquelle elle peut déboucher.

Figure 2.2.1 Cadre d'intervention

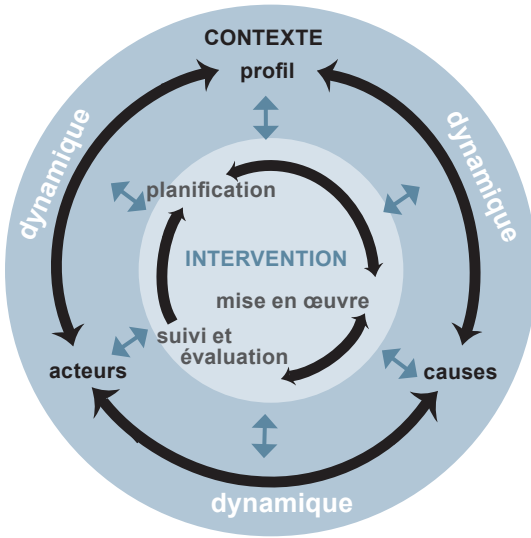


Figure 2.2.1

Le cercle extérieur illustre l'analyse des conflits du contexte préexistant ; elle est organisée selon le profil, les acteurs, les causes et leur interaction dynamique.

Le cercle intérieur représente le cycle de projet de l'intervention proposée ; il est structuré selon la planification, la mise en œuvre ainsi que le suivi et l'évaluation.

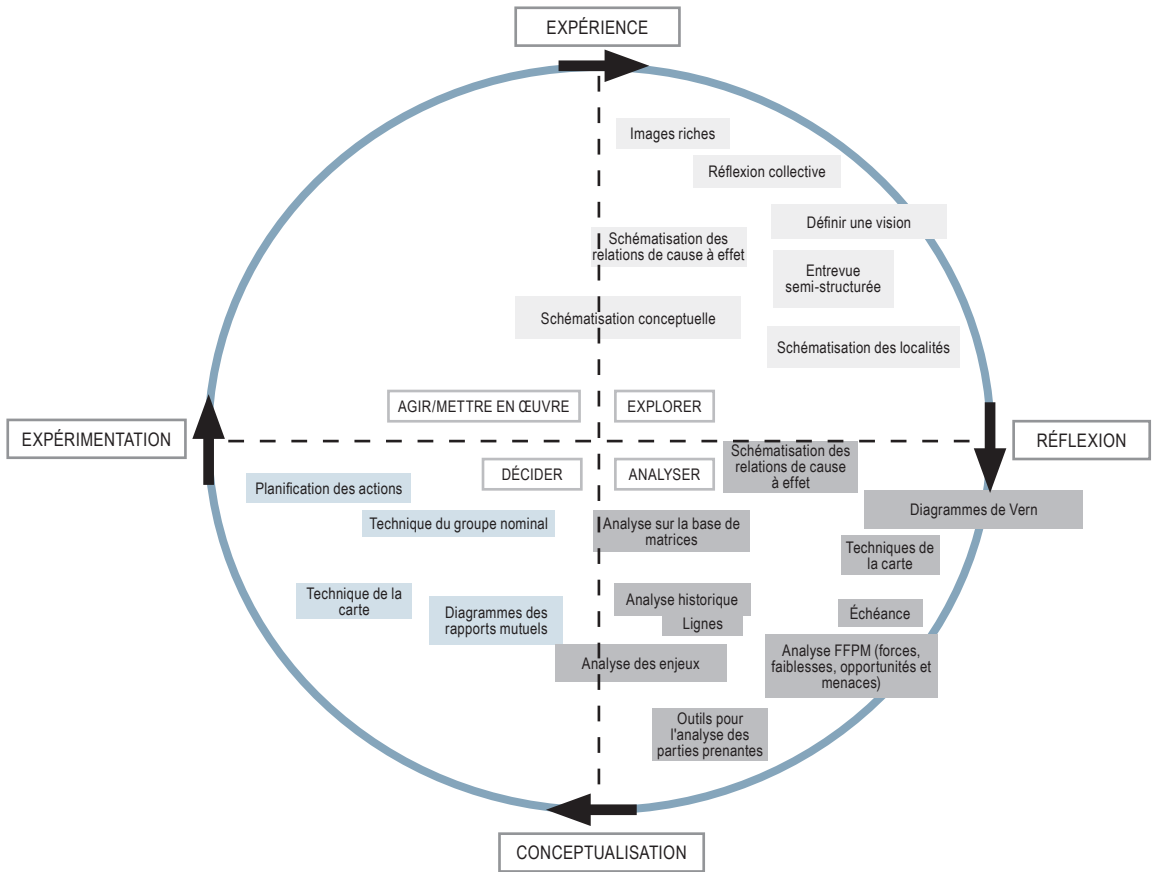
Les petites flèches représentent l'évaluation de l'interaction entre le contexte et le projet.

Source : International Alert et al., *Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance, and Peacebuilding*, une publication conjointe de l'Africa Peace Forum, du Centre de Résolution des Conflits, du Consortium d'agences humanitaires, du Forum on Early Warning and Early Response, et d'International Alert (2004), chapitre 1.

2. Le portail de ressources du processus à intervenants multiples (MSP). Ce site a été conçu par le Wageningen International Centre de l'université de Wageningen aux Pays-Bas. Le Centre propose des cours pour les spécialistes sur la manière d'organiser et de faciliter des processus à intervenants multiples, tous axés sur son orientation officielle : l'apprentissage, la participation et la conception système ainsi que les méthodes de renforcement des capacités pour un développement durable. Le portail de ressources MSP est une introduction détaillée aux processus requérant la participation de multiples acteurs, couvrant les concepts, méthodologies, outils, compétences en matière de facilitation et la littérature actuelle. Il propose par ailleurs des études de cas, un glossaire thématique et des liens vers d'autres sites Web.

Le portail de ressources MSP offre plusieurs outils qui complètent ceux du *Resource Pack* (dossier de ressources). Ils peuvent faciliter un processus d'évaluation participatif, éclairer la planification d'une initiative de dialogue et être utiles pour le processus de dialogue lui-même. Pour aider les professionnels à décider quand et en quoi chaque outil peut être utile, le portail les place sur le diagramme suivant du cycle d'apprentissage élaboré sur la base des expériences, tel que conceptualisé par David Kolb.¹¹³

Figure 2.2.2 Carte des outils d'apprentissage et d'analyse



Outils d'apprentissage/d'analyse en fonction du cycle d'apprentissage expérimental.

Source : Portail de ressources du processus à intervenants multiples, avec leur aimable autorisation.

Le cycle d'apprentissage cherche à établir comment les personnes passent de la sphère d'action, alimentant l'expérience, à l'observation et la réflexion, la conceptualisation abstraite d'un nouveau plan d'action, et la mise à l'épreuve de ce plan à travers d'autres actions. L'encadré 2.2.2 indique comment des outils différents correspondent à des étapes différentes de ce cycle, et à des activités spécifiques liées à l'exploration, l'analyse et la décision, lesquelles font partie de la tâche d'évaluation dans le cadre d'un dialogue. À l'instar du *dossier de ressources*, le portail propose une vue d'ensemble des outils que les professionnels peuvent utiliser pendant un processus de dialogue.

Trouver la voie la plus appropriée pour avancer

La partie 1 de ce manuel explique pourquoi les spécialistes considèrent que le dialogue est une étape nécessaire de la création d'un changement durable qui aura des répercussions sur les défis sociaux. En outre, ils reconnaissent qu'un processus de dialogue peut ne pas être possible ou approprié dans certaines circonstances. En effet, les spécialistes mettent en garde contre le fait qu'un processus de dialogue prématuré peut être plus nocif que bénéfique. En

cas de circonstances défavorables, le dialogue ne doit toutefois pas être abandonné. On peut s'en remettre à d'autres étapes, souvent en prévoyant un peu de temps pour que les conditions puissent changer et pour qu'une opportunité se présente. Ici, l'approche dialogique est importante puisqu'elle peut permettre de poursuivre des stratégies alternatives et de préparer les parties au dialogue à venir.

À l'instar de l'évaluation rapide décrite ci-dessus, les informations collectées par le biais d'une évaluation exhaustive peuvent suggérer que le moment n'est pas opportun pour un dialogue. Nous nous penchons ici sur les indicateurs positifs et négatifs de manière plus détaillée, proposons quelques étapes à considérer lorsque les circonstances ne sont pas favorables à une initiative de dialogue, et offrons des recommandations quant à la manière de plaider pour un dialogue.

Les indicateurs permettant d'évaluer les conditions pour un dialogue sont réunis

- Le soutien en faveur de processus participatifs est **très large ou croissant**. L'initiative d'Interpeace au Rwanda en est un exemple, quand « les nouvelles commissions pour l'unité nationale et la réconciliation, les droits de l'homme, la constitution ainsi que la démobilisation et la réintégration ont toutes adopté une approche consultative ; il a semblé possible d'apporter une contribution à travers une plate-forme impartiale mais largement connectée ». ¹¹⁴
- Une **impulsion se cache derrière la volonté d'un changement positif**. Dans le cas du processus de dialogue d'IDEA au Guatemala par exemple, l'élan a été donné par la signature [des accords] de paix, un gouvernement jouissant d'un très fort soutien populaire (avec encore deux ans devant lui avant le début de la campagne électorale), l'ouverture d'espaces de dialogue, l'enthousiasme de la société civile et l'adhésion d'acteurs internationaux au processus ». ¹¹⁵
- Certains **individus sont désireux de montrer la voie** en s'efforçant de traiter des défis de société à travers le dialogue. Au beau milieu d'une guerre civile au Tadjikistan, par exemple, quelques éminents citoyens ont voulu tenter de discuter de la fracture sociale et ont accepté de prendre part à un « dialogue non officiel » qui s'est poursuivi pendant plus d'une décennie.
- La nécessité d'un changement véhicule un **sentiment d'urgence** qui pousse les personnes à considérer qu'il leur incombe de trouver des solutions et d'être prêtes à prendre des risques pour ce faire. Dans le dialogue argentin, par exemple, un archevêque a qualifié le rôle prépondérant de l'Église catholique lors du processus de dialogue de « geste audacieux ... sans précédent dans le cadre de ses efforts pour contribuer à la reconstruction des liens sociaux. Il était nécessaire que tous les acteurs fassent preuve d'imagination et de créativité ; l'Église a agi de la sorte ». ¹¹⁶
- **L'agenda public comporte des questions** que les responsables se sentent obligés de traiter. Dans les cas des dialogues de Bambito au Panama, par exemple, le défi consistant à prendre le contrôle du Canal et de la Zone du canal était un thème que tout le monde dans le pays jugeait très important. Après Bambito III, les leaders du Panama ont convenu d'interrompre le dialogue jusqu'à ce qu'une autre question se pose justifiant de l'engager à nouveau.

Les conditions de base du dialogue

Les expériences de l'OEA en Amérique Latine, et plus particulièrement les missions d'instauration de la paix, indiquent que les points suivants constituent les conditions de base pour la mise en œuvre d'un processus de dialogue efficace.¹¹⁷

- **Communication.** Quel que soit le type de dialogue choisi, il est essentiel d'être capable d'écouter et de parvenir ensemble à une meilleure compréhension des questions, intérêts et besoins de chaque partie, ainsi que de favoriser des relations interpersonnelles et interinstitutionnelles. Le succès ou l'échec du dialogue dépendront de la qualité des interactions et de la communication entre les protagonistes.
- **Volonté politique.** La volonté et le soutien politiques sont primordiaux dans les différents secteurs sociaux ainsi qu'au sein de l'État pour garantir un dialogue transparent et donc renforcer les chances d'un accord.
- **Soutenir les structures légales et les processus institutionnels.** Les acteurs auront d'autant plus le droit d'engager des processus de prise de décision libres et équitables qu'il existe un cadre légal protégeant un tel droit. Ce cadre doit faciliter l'interaction entre l'État et les secteurs sociaux stratégiques.
- **Flux d'information.** Les acteurs sociaux et les institutions gouvernementales doivent disposer d'un accès équitable et juste à des informations pertinentes et fiables.
- **La formation et l'éducation.** La réussite d'un dialogue exige que les acteurs se voient proposer des formations nouvelles et innovantes, pour être en mesure de disposer d'une vision d'ensemble complète du processus de dialogue.
- **Ressources financières.** L'élaboration et la mise en œuvre des processus et de la formation au dialogue dépendront dans une large mesure, mais pas uniquement, des ressources financières.

En réalité, les initiatives de dialogue progressent souvent lorsque les conditions sont loin d'être parfaites. Néanmoins, si les circonstances correspondent à celles répertoriées dans la liste ci-après, il serait sans doute bon d'envisager sérieusement la possibilité que le moment n'est pas opportun - que certains paramètres doivent peut-être être améliorés avant de poursuivre le processus de dialogue.

Liste de points à vérifier : un processus de dialogue n'est peut-être pas à conseiller si...

- ✓ il semble y avoir un déséquilibre important du pouvoir qui compromettra inévitablement le dialogue, laissant entrevoir la possibilité d'une cooptation par le groupe le plus puissant ;
- ✓ la violence, la haine et la méfiance sont plus fortes que la volonté de trouver un terrain d'entente ;
- ✓ les groupes ou secteurs clés ne sont pas suffisamment organisés en interne ou un sens de l'identité collective cohérent leur fait défaut ;

- ✓ les principaux protagonistes n'ont pas la volonté de participer ;
- ✓ les principaux protagonistes font part de leur désir de participer mais semblent « agir machinalement », sans chercher à ce que le processus aboutisse à un résultat quelconque ;
- ✓ les contraintes de temps sont trop fortes ;
- ✓ les principaux protagonistes ne sont pas en mesure de poursuivre (par ex. : perte de crédibilité d'un gouvernement ou lorsque ce dernier est confronté à des élections imminentes).

Que faire si le dialogue est impossible ?

Si les conditions favorisant un processus de dialogue ne sont pas réunies, que peut faire le professionnel du dialogue pour en garantir les conditions minimales ? Voici quelques pistes de travail :

- **Développement d'alliances stratégiques.** Pour parvenir à un équilibre des pouvoirs relatif, il est notamment possible de promouvoir la création d'une coalition, dans le cadre de laquelle le dialogue peut jouer un rôle crucial. À en croire les experts en matière de conflits, il s'agit du « principal mécanisme permettant aux parties tenues à l'écart du pouvoir de renforcer leur source d'influence et donc de mieux défendre leurs intérêts ». ¹¹⁸
- **Un dialogue intra-groupe.** Lorsque les secteurs ou les groupes ne sont tout simplement pas prêts à prendre part à un dialogue, il est possible et même sage d'encourager un dialogue en interne afin de les aider à l'être — notamment à travers un dialogue impliquant uniquement des acteurs de la société civile pour surmonter les divisions et dégager un consensus avant d'interagir avec le gouvernement.
- **Un dialogue partiel.** Lorsque les principaux protagonistes ne souhaitent pas tous participer, il n'est pas toujours nécessaire d'attendre que chaque partie soit prête. Une autre stratégie consiste à avancer avec un groupe partiel et à exploiter les progrès accomplis au sein de ce groupe pour inciter les autres à adhérer au processus.
- **Des conversations bilatérales.** Un professionnel du dialogue peut parfois amener des parties réticentes à prendre part au dialogue en parlant en personne à celles qui refusent de se parler, entamant de cette façon un dialogue à travers un rôle de médiateur.

Œuvrer pour le dialogue dans une société polarisée

« Vous savez, une grande partie de la dynamique positive que nous associons au dialogue – analyser le problème ensemble, révéler des choses qui étaient jusqu'alors passées sous silence, parvenir à une compréhension commune de la nature du problème et donc à une vision partagée de sa solution – ne semble tout simplement pas faire partie du vocabulaire utilisé ici [à Chypre]... Nous ne pouvons amener les personnes à s'asseoir ensemble que si nous ne parlons pas du produit final. Nous n'indiquons pas que ce projet vise peut-être à aboutir à un consensus sur les mesures à prendre pour une question spécifique, telle que le VIH/sida, la sécurité routière ou les maladies des animaux.

Au lieu de cela, nous mettons l'accent sur les avantages potentiels pour chacune des communautés. Ainsi, sur le thème de l'environnement, nous disons par exemple « écoutez, cette question concerne l'ensemble de l'île. Il est logique que vous travailliez sur ce problème précis. En tant que Chypriotes grecs, il est donc dans votre propre intérêt que vous collaboriez avec les Chypriotes turcs, car vous aurez davantage d'impact en vous attaquant ensemble à ce problème ». »

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 256 pour plus d'information.

- **Défense d'une cause.** Il peut être possible d'exercer la pression de l'opinion publique ou mondiale sur les parties réticentes à travers une prise de conscience des défis à relever ainsi que des possibilités de dialogue sur ces questions.
- **Négociation/médiation.** Dans des situations marquées par des conflits violents ou potentiellement violents, de telles solutions peuvent être utiles pour instaurer un environnement favorisant l'évolution du dialogue. Elles peuvent être utilisées selon une approche dialogique pour mieux jeter les bases d'un dialogue à un stade ultérieur.

Plaider en faveur du dialogue

Tout au long d'une initiative de dialogue et en particulier dans le cadre des phases d'élaboration et d'exploration, le professionnel du dialogue sera en position de devoir avancer des arguments en faveur du dialogue. Nous espérons que les lecteurs pourront tirer parti des concepts et des nombreux exemples proposés dans ce manuel afin de les aider dans cette tâche, en ne perdant jamais de vue qu'il convient d'inscrire chaque cas dans son contexte. Il n'existe aucun processus de dialogue universel. Voici plusieurs autres éléments à prendre en compte pour élaborer et avancer des arguments en faveur du dialogue.

- **Les valeurs sont importantes.** Le dialogue est dicté par des principes porteurs de valeurs. Toute discussion relative au processus doit faire ressortir ces valeurs. Un dialogue peut être présenté comme une manière d'identifier et de renforcer les valeurs partagées par différentes parties prenantes.
- **À publics différents approches différentes.** Les opinions et visions du monde varient selon les protagonistes. Il convient de veiller à choisir des thèmes, priorités et un langage qui ne heurtent pas la sensibilité des interlocuteurs.
- **Tous les acteurs d'un dialogue ont leur propre communauté.** Plaidez votre cause de manière à ce qu'ils indiquent aux membres de leur communauté que le résultat final du dialogue peut s'avérer payant pour toutes les parties intéressées.
- **Le terme « dialogue » n'est peut-être pas le plus judicieux ou opportun à utiliser.** Envisagez d'en utiliser d'autres ; au Ghana, par exemple, on parle de « discussions nationales ».

Tout un chacun a un intérêt dans l'issue du dialogue, y compris les individus et les institutions apportant un « soutien technique » pour le dialogue. Les professionnels du dialogue doivent s'efforcer de s'interroger quant à leur propre rôle dans la poursuite du dialogue - qu'il s'agisse de mener une mission institutionnelle, de poursuivre une carrière en tant qu'expert de processus ou simplement d'être un intervenant efficace dans une situation problématique. Lorsqu'ils préconisent un dialogue, les professionnels du dialogue doivent veiller à tenir compte de tout le contexte, et ce tout au long du processus d'exploration. Cela revient donc à prendre en compte les éléments qui sont *contre* le dialogue à un moment particulier, sans se concentrer uniquement sur ceux qui y semblent favorables.

Chapitre 2.3 : Elaboration du processus de dialogue

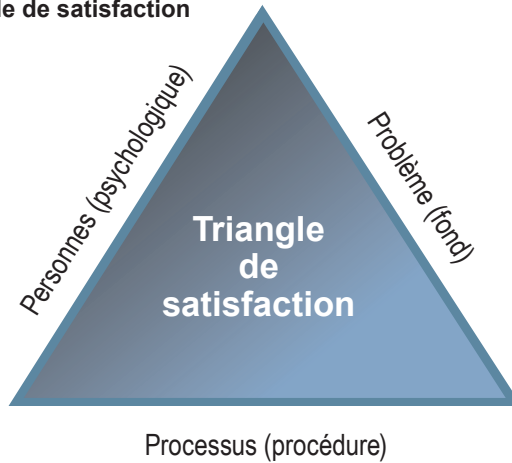
Ce chapitre permet au lecteur de découvrir la phase d'élaboration étape par étape. Il se penche sur les acteurs à impliquer dans la conception, les tâches à réaliser et les choix à poser. L'expérience collective de la communauté institutionnelle de professionnels fournit des illustrations concrètes permettant de mieux éclairer ces choix.

Critères de base de l'élaboration

Les processus de dialogue se présentent sous une multitude de formes et dimensions. Il n'existe pas un concept de processus qui puisse convenir dans toutes les circonstances. Il existe plutôt toute une série d'outils de processus que l'on peut choisir, en fonction du contexte politique et culturel de chaque cas. L'évaluation réalisée dans le cadre de l'étape visant à explorer la possibilité d'un dialogue fournira les informations qui orienteront ces choix. Qui plus est, à l'instar de la phase d'exploration, adopter une approche dialogique pour la conception et pour l'inclusion d'autres acteurs renforcera la possibilité d'un résultat positif, que ce soit en agrandissant la base d'information ou en conférant aux protagonistes un sens d'appropriation.

Pour élaborer un concept, il est également important de veiller à l'équilibre de trois aspects cruciaux de l'initiative de dialogue qui en conditionneront le succès — les personnes, le problème et le processus. La figure 2.3.1 présente le « triangle de satisfaction » conçu par Christopher Moore de CDR Associates afin d'illustrer ce point.¹¹⁹ Le triangle de Moore est un outil d'analyse des conflits qui fait la distinction entre les différents intérêts des personnes dans les types de situation auxquels les dialogues sont censés répondre. Il peut aider les spécialistes à ne pas perdre de vue les caractéristiques d'un bon concept.

Figure 2.3.1 Triangle de satisfaction



Source : CDR Associates, Boulder, Colorado, avec leur aimable autorisation.

Un bon concept porte sur les éléments suivants :

- **Questions psychologiques.** Les personnes impliquées dans un processus de dialogue—telles que les promoteurs, les convocateurs, les participants et les spectateurs intéressés—ont un intérêt à la fois émotionnel ou psychologique à être reconnues, respectées et entendues. Le processus d'élaboration détermine qui doit être impliqué et il doit le faire de manière à satisfaire les besoins psychologiques des participants.
- **Questions de fond.** Le problème à traiter détermine le contenu ou la mission de l'initiative de dialogue. Le concept doit fixer un but clair et clarifier la portée des questions à aborder, de sorte à satisfaire à l'intérêt des participants pour des résultats garantis sur des questions de fond.
- **Questions procédurales.** La manière avec laquelle le processus se déroule permet de savoir si les protagonistes considèrent que le dialogue est légitime, juste et digne d'intérêt. Les questions procédurales doivent donc être étudiées avec soin dans le cadre de la procédure de conception.

Quel que soit le contexte, le succès de l'initiative de dialogue dépend en grande partie de la mesure dans laquelle son concept et la mise en œuvre satisfont tous ces éléments. Si l'un des trois points du triangle n'est pas traité correctement par le concept, cela peut nuire aux chances de réussite de l'ensemble du processus.

Comment procéder ? Rassembler une équipe de projet

L'évaluation réalisée dans le cadre de l'étape visant à explorer la possibilité d'un dialogue doit permettre de donner une idée des protagonistes à impliquer, de la portée des questions, de la nature des relations et des ressources potentielles à exploiter.

Une bonne compréhension du contexte politique et culturel, une connaissance approfondie des principales questions à traiter et une expertise technique des processus sont toutes requises pour satisfaire aux critères de succès du triangle de satisfaction. Il est plus facile de réussir un processus de dialogue si le professionnel du dialogue peut s'assurer de la disponibilité de certains types de connaissance et d'expertise de manière à en éclairer la conception et à mener l'initiative à son terme.

Il n'est toutefois pas toujours possible de réunir une nouvelle équipe pour une initiative spécifique. Il est fréquent qu'une telle initiative doive être engagée alors que l'équipe est déjà en place, que ses membres disposent ou non des connaissances ou compétences requises. Dans de telles circonstances, nos recommandations sur la constitution d'une équipe indiquent ce qu'il convient d'attendre des personnes qui ne font pas partie de l'équipe officielle et qui sont désireuses d'apporter leur soutien et leur contribution.

Profil d'une équipe de gestion de projet

Même si l'équipe de gestion est responsable des aspects formels liés à l'exécution, elle doit tenir compte de la dimension humaine du dialogue et continuellement s'efforcer de canaliser la communication interne et externe. Au gré de l'évolution du dialogue, l'équipe de gestion devra gérer des éléments tels que les budgets, les programmes et la logistique et, au même temps, les craintes et les attentes des participants au dialogue. Pour garantir l'efficacité de sa mission, l'équipe devra notamment présenter les caractéristiques suivantes :

- être qualifiée, bien organisée, professionnelle, respectueuse de l'éthique et non partisane
- gérer les ressources et les relations de manière compétente
- être respectée par les participants
- savoir gérer les aspects politiques et savoir être sensible à la culture et à l'histoire locales
- être attentive à la dynamique humaine du dialogue
- être capable de faire preuve d'une attention et d'un engagement véritables
- être capable d'apprendre et de s'adapter à l'évolution du contexte.

Les qualités requises pour mener efficacement les initiatives de dialogue

- Le leadership requiert des compétences techniques, une compréhension politique et une capacité à convaincre les personnes.
- Le leader doit pouvoir continuellement réactualiser sa perception du contexte, étant donné que toute évolution du contexte a des répercussions sur le processus lui-même.
- Le leader doit inlassablement faire pression et tirer parti des circonstances pour mobiliser des ressources ; il est ici aussi essentiel de faire preuve de flair politique.
- Le leader doit être conscient des risques et y faire face, et non abandonner au beau milieu du processus.


Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 256 pour plus d'information.

Une équipe de gestion des projets est traditionnellement composée comme suit :

- **Un conseil consultatif ou un comité directeur.** Ce groupe d'experts procède à l'évaluation stratégique, détermine les orientations et supervise le déroulement du projet.

- **Un chef de projet ou un secrétaire technique.** Ils sont chargés d'exécuter les décisions prises par le conseil consultatif. Dans certains cas, il peut être souhaitable qu'ils travaillent à plein temps sur le projet. Dans le cadre de la phase de conception, ils seront notamment tenus de :
 - faciliter la mise sur pied de l'équipe de gestion des projets, y compris le recrutement des experts nécessaires
 - coordonner le processus d'élaboration, et notamment contribuer à la mise sur pied d'un processus d'élaboration conjointe à grande échelle, comme indiqué dans la rubrique intitulée « Le principe de l'élaboration conjointe » ci-dessous
 - fournir les informations recueillies grâce à l'évaluation
 - coordonner et faciliter la mobilisation de ressources financières pour l'initiative de dialogue.

- **Un convocateur ou un groupe de promotion.** Dans la rubrique consacrée au processus de convocation, nous avons traité de divers aspects inhérents à la convocation, dont les caractéristiques souhaitées des convocateurs. Les membres de l'équipe de gestion du processus ne doivent pas avoir une autorité de prise de décision formelle, mais, compte tenu de leur position et du rôle critique qu'ils jouent dans l'initiative de dialogue, ils doivent y contribuer.



Voir chapitre 2.3 - Le processus de convocation.

- **Un expert/facilitateur de processus.** Si le professionnel du dialogue n'a pas encore commencé à collaborer avec un expert en processus, à ce stade cela devient une nécessité. En plus d'offrir des ressources techniques pour l'élaboration du processus, il est probable que cette personne joue de plus en plus un rôle de leadership au fur et à mesure que le concept émerge et que l'initiative de dialogue passe au stade de mise en œuvre. Voici un aperçu des compétences d'un expert en processus :
 - connaissance de diverses approches et outils de processus pour la facilitation de groupes, compréhension de leur applicabilité dans diverses situations et pour différentes finalités
 - habitude à travailler dans divers contextes culturels et politiques et engagé à adapter les processus au contexte actuel
 - compréhension des différents rôles et fonctions nécessaires pour une exécution adéquate du processus
 - intuition politique — capacité à cerner les dimensions politiques du contexte qui imprégneront et influenceront le processus
 - sensibilité culturelle—capacité à s'adapter à des situations de diversité culturelle

- o enclin à collaborer — approche non normative
- o compétences en communication

Quels que soient les outils de processus à utiliser, il est essentiel de les adapter au contexte particulier.

Dans la liste des compétences d'un expert en processus, nous suggérons de trouver quelqu'un qui maîtrise divers outils de processus. Cela peut être quelque peu difficile étant donné que bon nombre d'experts en processus sont

spécialisés dans une approche ou une méthode. Si cet outil ne s'avère pas approprié au contexte ou au but poursuivi par le dialogue, ce dernier risque de ne pas produire les résultats escomptés. L'annexe 2 propose un aperçu des outils spécifiques au processus de dialogue ainsi que leurs applications. Ces informations peuvent aider le spécialiste à identifier un expert en processus capable de répondre aux besoins d'une initiative de dialogue spécifique. Dans la liste de compétences, nous insistons également sur des caractéristiques telles que l'intuition politique, la sensibilité culturelle, une approche collaborative et une volonté d'adaptation. En effet, quels que soient les outils de processus à utiliser, il est essentiel de les adapter au contexte particulier.



Voir tableau 2.4.2, options du processus de dialogue, chapitre 2.4 et annexe 2.

Le principe de l'élaboration conjointe

À l'instar de l'exploration, il est préférable de considérer que le travail d'élaboration d'un processus fait partie intégrante de ce processus et qu'il n'est pas une phase préliminaire et distincte. Le professionnel a pour mission d'élaborer un dialogue de manière à développer un sentiment d'appropriation parmi les principaux protagonistes, en les amenant à contribuer au processus de dialogue. C'est là le principe de l'élaboration conjointe. Gérée de cette façon, la phase d'élaboration constitue une étape critique pour la convocation du dialogue.

Éléments essentiels pour élaborer un bon concept :

- une évaluation exhaustive
- une connaissance du contexte
 - o politique
 - o culturel
- expertise considérable
- une expertise des processus
- de bonnes qualités de leadership/facilitateur.

Une élaboration conjointe peut être engagée de diverses manières, dont les suivantes.

- Une équipe technique élabore un projet de proposition sur la base d'une évaluation détaillée et le diffuse ensuite afin que les principaux acteurs du dialogue le commentent.

- Les promoteurs du dialogue tiennent une séance de travail dans le cadre de laquelle les acteurs principaux, jouissant d'un soutien technique en matière de facilitation, peuvent élaborer ensemble un processus, comme illustré dans la zone grisée.
- Le concept voit le jour à travers une « navette diplomatique » sous la forme d'une série de conversations bilatérales.
- Le concept est développé de manière itérative à travers un cercle croissant de conversation qui suscite de nouvelles adhésions au processus.

Elaborer ensemble - exemple

Afin de mener à bien la tâche essentielle consistant à définir et établir des priorités pour les problèmes à aborder, la fondation Kettering organise souvent des dialogues pour la définition de la problématique et l'élaboration des choix. En Argentine par exemple, un groupe a passé une journée complète à dresser la liste des problèmes liés à la faim sur trois grands tableaux. Ils ont ensuite ramené le tout à quatre grands problèmes qu'ils ont nommés un exercice très efficace.

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 256 pour plus d'information.

Les avantages de l'élaboration conjointe. Dans bien des cas, on peut avoir l'impression que l'urgence de la situation exclut de recourir à un large groupe d'acteurs pour élaborer un processus de dialogue. Toutefois, si le processus est conçu et mis en œuvre de manière unilatérale, le risque est grand qu'il fasse place au mécontentement - par exemple parce que les principales parties prenantes n'ont pas de sentiment d'appropriation ou parce que le concept même est mal conçu en raison d'informations limitées. L'élaboration conjointe procure en revanche des avantages significatifs :

- un sentiment accru d'appropriation et de responsabilité vis-à-vis du processus — une base de satisfaction sur le plan psychologique
- un concept éclairé par de multiples opinions et préoccupations — une base de satisfaction sur le plan substantiel
- une clarté parmi les acteurs quant au processus et à sa logique sous-jacente — une base de satisfaction sur le plan du processus

Un processus d'élaboration conjointe enrichi par une formation préparatoire peut renforcer tous ces avantages. Des sessions de formation peuvent permettre de prendre conscience de questions liées au processus tels que les principes du dialogue et l'approche dialogique. Les participants au dialogue tendent à se concentrer essentiellement sur les problèmes. S'ils prennent conscience du rôle du processus et s'ils sont incités à s'impliquer dans l'élaboration d'un dialogue, ils peuvent acquérir des compétences qui peuvent éventuellement s'avérer primordiales pour le succès immédiat de l'initiative de dialogue et pour concrétiser des objectifs à long terme en vue d'un changement de société.

Éléments : décisions à prendre

Pour que le processus procure satisfaction, c'est sur lui que les négociations portent souvent dans un premier temps. Le concept du processus doit déboucher sur un document afin de permettre un suivi et une évaluation au fur et à mesure du déroulement du

dialogue. Pour instaurer la confiance dans le processus, il peut s'agir d'un document officiel tel qu'un « document conceptuel » ou une « proposition de processus » auquel les parties impliquées contribuent et sur lequel elles s'entendent. Selon la situation, il peut également s'agir d'un document visant à guider l'équipe technique : les parties au dialogue quant à elles préfèrent un accord plus informel sur la nature du processus.



Cette liste de vérification du concept reprend les éléments incontournables à considérer et devant faire l'objet d'un accord à un certain niveau. Un tel accord peut s'avérer essentiel pour toute une série de raisons :

1. aider les participants potentiels au dialogue à s'en remettre au processus, en particulier lorsqu'ils sont très méfiants vis-à-vis des personnes et des questions abordées
2. donner un mandat pour l'initiative de dialogue indiquant clairement à chaque protagoniste ce à quoi s'attendre
3. éviter toute manipulation par les autres quant à la finalité du processus
4. encourager la pensée critique requise pour des méthodes de processus conformes au contexte
5. faciliter l'apprentissage et l'évaluation.

La gestion des attentes

« Lorsqu'elles formulent des objectifs, les personnes qui font la promotion et mènent des initiatives de dialogue se retrouvent parfois prises à leur propre piège : notamment parce qu'elles ont incité les personnes à avoir des attentes qui tiennent de l'impossible et introduit des objectifs ambitieux dans la proposition de projet afin de convaincre les bailleurs de fonds et de stimuler l'intérêt des protagonistes qu'elles veulent associer au dialogue. L'équipe en charge du projet qui engage, facilite et pilote le processus de dialogue, a une responsabilité fondamentale dans la gestion des attentes. Une plus grande clarté et un plus grand réalisme quant aux objectifs ainsi qu'une analyse de ceux énoncés au gré du développement du processus peuvent éviter une situation où [le processus de dialogue créé] est qualifié « d'échec », [en dépit de ses] résultats significatifs. Impliquer activement et régulièrement les diverses parties prenantes dans le dialogue, dont les bailleurs de fonds qui le financent, afin de discuter et d'analyser les attentes inhérentes au processus, est le meilleur moyen d'éviter les « déceptions » majeures voire les jugements sévères et « injustes » en fin de projet ». Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 256 pour plus d'information.

Définir des objectifs

Comme indiqué au chapitre 1.2, l'objectif d'une initiative de dialogue, au sens le plus large du terme, découle des changements de société que les personnes considèrent importants de traiter. En pratique, il est souvent nécessaire de définir des buts de manière plus précise, en mettant l'accent sur des questions ou des contextes problématiques spécifiques. Une définition du rôle que le dialogue va jouer pour atteindre le but recherché est essentielle pour établir le mandat du processus. S'atteler à cette définition avec rigueur contribue à relever trois défis fondamentaux dans le cadre du processus :¹²⁰

1. veiller à ce que le dialogue soit le meilleur instrument compte tenu du contexte
2. indiquer clairement que le dialogue n'est pas l'objectif mais un moyen d'atteindre ce but
3. susciter l'espoir et la confiance dans le processus de dialogue sans créer de fausses attentes quant aux résultats qu'il peut produire.

Koenraad Van Brabant d'Interpeace recommande trois étapes distinctes pour définir les objectifs : énoncer des objectifs aussi spécifiques que possible ; stipuler les objectifs du processus ; considérer les objectifs par rapport au contexte et comment ils peuvent évoluer au gré de l'initiative.¹²¹

Objectifs de résultat

Pour définir des objectifs, il est nécessaire d'envisager les répercussions concrètes du processus de dialogue. Comme l'indiquent les déclarations d'intention des initiatives de dialogue de l'annexe 1, ces objectifs sont souvent très vastes. Afin de donner une orientation claire pour l'élaboration du processus, il sera probablement nécessaire de clarifier aussi précisément et concrètement que possible le sens de déclarations d'intention aussi vastes. Il peut ainsi être utile de décrire les changements spécifiques qui seraient évidents si les objectifs étaient atteints. Il peut s'agir de résultats assez tangibles, tels qu'un accord, une législation ou une politique spécifique, mais également de changements imperceptibles, tels que de meilleures capacités ou une meilleure

Positionner le dialogue dans l'espace sociopolitique

Quelle sera « la place » de l'équipe de projet et du processus de dialogue ? Il s'agit de fournir des plates-formes pour une communication (constructive) entre les acteurs de la société – afin d'effectuer ou de faciliter certaines transformations (positives) dans la société en question. Nous serons dans l'obligation de nous positionner dans un « espace » dans lequel tous les protagonistes clés se sentiront à l'aise. Cet espace est à caractère sociopolitique (à l'image d'un acteur non partisan dans la sphère globale des protagonistes), mais il peut également être géographique (ex. : certains protagonistes se sentiront mal à l'aise si l'espace est uniquement créé au sein de la capitale, les empêchant ainsi de participer ou les amenant à éventuellement décider de ne pas participer). Une série d'options sont envisageables : le processus de dialogue peut se limiter aux « communautés politiques » ou à la « base » voire chercher à construire des passerelles entre eux. Il peut vouloir rassembler le gouvernement et la société civile, mais peut-être pas le secteur privé. Il peut totalement associer les acteurs de l'aide internationale ou essentiellement impliquer des protagonistes « nationaux ». Il peut encore être axé sur des thèmes majeurs mais ayant une portée plus locale ou viser des objectifs nationaux plus ambitieux et importants. Toutes ces décisions stratégiques capitales sont arrêtées dans le cadre de l'élaboration initiale et auront une influence majeure sur le processus de dialogue ainsi que la probabilité que celui-ci produise certains « résultats ». Il est utile de documenter ces choix de base, ainsi que les arguments qui ont éclairé ces décisions afin de disposer de précieuses références en vue d'examen périodiques et d'une évaluation ultérieure. Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 257 pour plus d'information.

compréhension des différences. Dans ce cas, il sera peut-être nécessaire de spécifier certains indicateurs concrets attestant que ces changements ont eu lieu, que ce soit un plus grand nombre de personnes prenant des initiatives ou jouant un rôle de leader, voire une plus grande coopération entre des groupes précédemment incapables de coopérer.

Dans *Confronting War : Critical Lessons for Peace Practitioners*, Mary Anderson et Lara Olson proposent un cadre qui peut faciliter la définition d'objectifs. Elles font une distinction entre deux niveaux d'impact : individuel/personnel et sociopolitique.¹²² Le seul impact au niveau individuel/personnel ne suffit pas à satisfaire les types d'objectifs répertoriés à l'annexe 1. Des répercussions doivent être constatées au niveau sociopolitique. Elles peuvent avoir lieu de quatre manières, illustrées par des exemples tirés des trois cas présentés dans la partie 3 de ce manuel.

- **Actions spécifiques.** Autrement dit, lorsque les participants au dialogue prennent des mesures en leur qualité professionnelle ou politique qui reflètent l'évolution de leur compréhension, à travers le processus de dialogue. Par exemple, au Népal, les représentants et leaders des partis politiques et de la société civile qui ont pris part aux dialogues sur un processus constitutionnel ont par la suite été capables de convenir d'une « position commune minimale ».
- **Application d'idées dans des structures officielles ou négociations politiques.** Il en va de la sorte lorsque des idées et le langage élaborés dans le cadre du processus de dialogue sont traduits dans des processus formels et des structures officielles. Cela a été le cas avec les quatre accords auxquels le dialogue dirigé par l'OEA/PROPAZ a abouti à Huehuetenango (Guatemala) : une cohabitation pacifique, le renforcement des institutions municipales, la résolution de problèmes liées à la documentation personnelle et aux procédures municipales et des enquêtes sur des personnes disparues.
- **Évolution de l'opinion publique.** Autrement dit, lorsque le climat entourant l'opinion publique et le dialogue évolue pour se conformer davantage au modèle établi par le processus de dialogue. Ainsi, en Mauritanie, après deux tentatives manquées de coup d'état, plus de 400 responsables nationaux et locaux ont pris part à des discussions sur les besoins du pays vis-à-vis des objectifs du Millénaire pour le développement. Cela a créé un climat dans lequel le gouvernement s'est senti contraint de modérer sa réaction face à l'opposition et à s'engager dans des projets en matière de réforme légale et de développement humain.
- **Des exigences croissantes des communautés.** Il en va de la sorte lorsque les dialogues monopolisent un grand nombre de personnes pour relayer des demandes de changement. Les hommes politiques peuvent ainsi difficilement les ignorer. Dans le sillage des dialogues pour un processus constitutionnel, la société civile népalaise a commencé à « débattre ouvertement, contestant même le rôle de la monarchie ; elle a [par ailleurs] gagné en assurance et s'est exprimée dans le cadre de l'évaluation des causes profondes de la crise politique et constitutionnelle

afin d'exiger des négociations politiques avec les Maoïstes et la convocation d'une assemblée constituante ».

Objectifs du processus

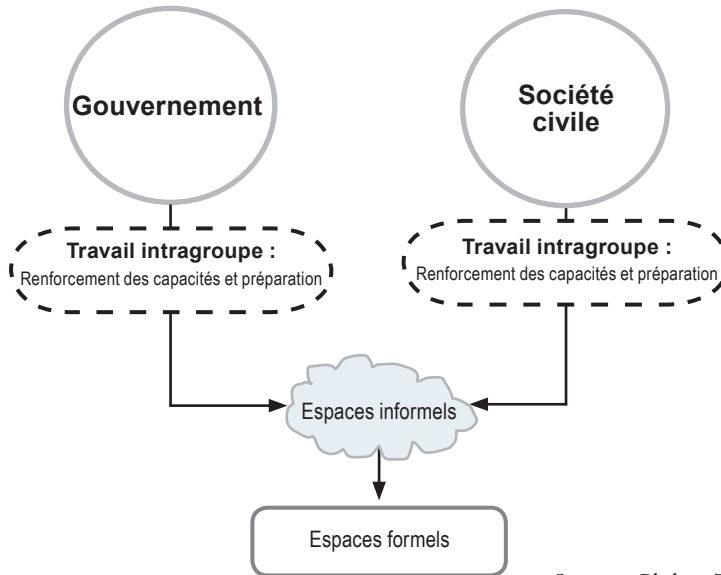
Il est utile de distinguer deux types d'objectifs de processus : les objectifs de lancement et les objectifs de processus intermédiaires.¹²³ **Les objectifs de lancement** définissent les critères permettant d'engager le processus de dialogue sur une base saine. Il peut notamment s'agir :

- de mettre sur pied une équipe efficace pour mettre en œuvre le concept du processus de dialogue
- de nouer des contacts et susciter l'intérêt d'une vaste palette d'acteurs sociaux tout en les incitant à s'impliquer
- de créer et préserver un « espace » neutre de dialogue que tous les acteurs clés peuvent accepter, dans lequel ils peuvent avoir confiance et auquel ils peuvent s'en remettre, tout en le respectant
- de parvenir à impliquer tous les principaux protagonistes et uniformiser les règles du jeu comme il se doit
- de renforcer l'appropriation et la responsabilité des diverses parties prenantes vis-à-vis du processus.

Dans de nombreuses initiatives de dialogue, **les objectifs de processus intermédiaires** peuvent être un élément important de l'élaboration du processus. « La nature exacte des objectifs de processus intermédiaires dépendra en grande partie du contexte spécifique », indique Koenraad Van Brabant. En effet, certains peuvent « survenir plutôt de manière inattendue dans le cadre d'un processus de dialogue, [et être] poursuivis pour des raisons tactiques ». Ainsi, une décision gouvernementale visant à mettre sur pied une commission chargée d'étudier une question centrale au dialogue peut créer une « conjoncture favorable » permettant à l'équipe responsable du processus de dialogue et aux participants de s'impliquer dans cette initiative.¹²⁴

Toutefois, il sera peut-être nécessaire de spécifier d'autres objectifs intermédiaires dès le départ. C'est plus particulièrement le cas lorsque des groupes de parties prenantes ne sont tout simplement pas prêts à s'impliquer dans un dialogue. Il peut exister une forte polarisation entre les groupes ou ceux-ci peuvent être très morcelés. Une préparation préliminaire peut également faire partie d'un programme visant à « uniformiser les règles du jeu » dans le cadre d'initiatives de dialogue qui réuniront les groupes au sein desquels le pouvoir, le statut ou l'accès à l'information est très inégal. Sur la base de son expérience en matière de dialogues en Amérique latine, l'OEA/PROPAZ (le programme OEA au Guatemala) a élaboré le diagramme présenté à la figure 2.3.2 afin d'illustrer de quelle manière ces objectifs de processus intermédiaires imprègnent le concept global.¹²⁵

Figure 2.3.2 Étapes intermédiaires du processus



Source : Philip Thomas pour OEA/PROPAZ, 1998.

Les points suivants peuvent aider à satisfaire à toute une série d'objectifs de processus intermédiaires :

- **Travail intra-groupe.** Il peut s'agir d'une formation préparatoire, sur des thèmes tels que la sensibilisation, l'apprentissage de cadres utiles pour l'analyse, le renforcement de compétences en communication, l'apprentissage de procédures décisionnelles ou le développement d'une base commune d'informations. Il peut également s'agir d'un dialogue interne visant à faciliter la définition et le renforcement de l'identité et des objectifs du groupe.
- **Travail intergroupe dans des espaces informels.** Il peut s'agir d'un dialogue non officiel réunissant quelques membres de bonne volonté de groupes polarisés afin de vérifier la possibilité d'organiser d'autres rencontres formelles. Ou, une fois encore, il peut s'agir d'un programme de formation qui peut offrir une méthode relativement non intimidante pour réunir les personnes, aux enjeux moins importants que dans le cas d'un espace de dialogue formel, mais qui permet de cerner à quoi ressemblera un processus de dialogue.

Contextualisation des objectifs

Koenraad Van Brabant suggère enfin qu'il peut être important d'étudier le contexte conditionnant les objectifs d'un dialogue et comment son évolution peut affecter un processus de dialogue.

La compréhension du contexte élaboré par le biais du processus d'évaluation initial permettra de déterminer comment positionner l'initiative de dialogue dans son contexte sociopolitique afin de concrétiser ses objectifs. Par ailleurs, une partie de la conception du processus pourrait consister à envisager les différents scénarios possibles pour l'évolution de ce contexte au gré du déroulement du processus, ainsi que la façon dont ces changements pourraient nécessiter un ajustement des objectifs. Il pourrait par exemple s'agir de déterminer en quoi des processus électoraux engendrent des retards, des perturbations ou de nouvelles opportunités. Quelle est la probabilité d'une éruption de violence et quel impact aurait-elle ? Quelles sont les possibilités d'un financement durable de l'initiative et quelle serait l'incidence d'une évolution du soutien des donateurs sur celui-ci ? L'examen explicite de ces éventualités dès le départ peut garantir la durabilité de l'initiative en s'adaptant efficacement aux événements qui surviennent.

Développer une stratégie

Le rôle du dialogue dans la concrétisation des objectifs

La sélection d'outils de processus spécifiques relève essentiellement d'une décision technique, mais l'objectif que poursuivent les concepteurs du processus de dialogue peut la guider. En s'interrogeant sur le rôle que le dialogue doit jouer pour concrétiser le changement imaginé, les architectes peuvent contribuer à cette orientation et veiller à la pertinence des choix liés au processus. Quatre grandes catégories de rôle peuvent être décrites, sur la base des travaux des membres de la « *Coalition Nationale pour le Dialogue et la Délibération* » aux États-Unis, lesquels ont conçu ensemble ce cadre pour comparer des outils de processus de dialogue bien connus.

- **Exploration - sensibilisation** : inciter les personnes à en savoir davantage sur eux-mêmes, leur communauté ou un thème particulier, voire découvrir des solutions innovantes
- **Établissement de relations – Résoudre les différends** : résoudre les conflits, favoriser l'apaisement et le développement personnels et améliorer les relations entre les groupes
- **Délibération – Traiter des décisions difficiles** : influencer les décisions ainsi que les politiques publiques et parfaire les connaissances du public en général
- **Action collaborative – qui requiert la participation de protagonistes multiples, changement systémique intégral** : habiliter les personnes et les groupes à résoudre des problèmes complexes et à endosser la responsabilité de la solution.



Voir Tableau 2.4.2, Options du processus de dialogue, chapitre 2.4 et annexe 2.

Encadré 2.3.1 Fiche de travail sur l'élaboration du processus

Le processus de dialogue en cours d'élaboration

Contexte

Quel est le contexte général dans lequel s'inscrit ce processus ?

Prémises sous-jacentes

Énoncez simplement et de manière explicite pourquoi il est jugé important et stratégique d'engager un processus dans le contexte spécifié. Quelles hypothèses devons-nous formuler ?

Les changements souhaités

Précisez clairement les objectifs ou les changements auxquels ce processus souhaite aboutir.

Liens vers d'autres processus

Identifiez tout lien actuel (ou à créer) entre cette initiative et d'autres initiatives ou processus ayant un rapport avec les changements visés par ce processus.

Les objectifs spécifiques de ce processus

Indiquez clairement les objectifs spécifiques ou les changements visés par le processus en cours d'élaboration. Exprimez-les en termes de résultats immédiats et visibles, ainsi que d'impact souhaité dans le temps.

Les indicateurs du succès

- *Résultat immédiat* : Quels seront les indicateurs immédiats du succès ?
- *Impact dans le temps* : À quoi ressemblera le succès au fil du temps ?

Conditions minimales requises

Identifiez et précisez certaines conditions qui dictent le succès de ce processus. Nous considérons souvent qu'elles coulent de source ; il s'agit donc ici de les expliquer.

Analyse des forces et des faiblesses de facteurs contextuels dignes d'être pris en compte

Les processus de dialogue ne se déroulent jamais de manière isolée. Certaines forces externes (éléments échappant à notre contrôle) peuvent favoriser ou entraver le processus.

<i>Forces favorables</i> Les facteurs qui favorisent le résultat que nous recherchons	<i>Forces défavorables</i> Les facteurs qui vont dans le sens contraire du résultat recherché
<ul style="list-style-type: none">•••	<ul style="list-style-type: none">•••

Stratégie

- description avec explication de la logique sous-jacente
- méthodes pour tirer parti des forces favorables et gérer les forces défavorables
- ressources nécessaires (humaines, matérielles)
- matrice d'action :

Type d'action	Objectif de l'action	Durée	Qui
1.			
2.			
3.			

Durabilité

Quelles sont les étapes qui garantiront la durabilité des effets du processus de dialogue ?

Intégrer les objectifs et la stratégie

La fiche de travail sur l'élaboration de processus proposée dans l'encadré 2.3.I, élaborée par Philip Thomas de l'OEA/PROPAZ, traduit une approche intégrée qui permet de définir des objectifs et une stratégie sur la base des informations récoltées durant l'étape visant à explorer la possibilité d'un dialogue. Elle suggère des lignes directrices pour saisir la logique sur laquelle repose le concept. Elle invite entre autres à réfléchir et à étayer les éléments de réflexion sur trois piliers essentiels, tant pour un suivi et une évaluation (S&E) que pour l'apprentissage et l'adaptation continus qu'il convient de faciliter au gré de l'évolution du processus de dialogue : la théorie du changement, les objectifs spécifiques de changement et la définition du succès.

I. La théorie du changement. La fiche de travail sur l'élaboration invite à documenter les « prémisses sous-jacentes » du processus de dialogue ainsi que la « logique de base » de la stratégie qui le guide. Ensemble, ils constituent une « théorie du changement » pouvant brièvement être définie comme « un ensemble de croyances quant à la manière avec laquelle le changement survient ».

Cheyenne Church et Mark Rogers décrivent dix théories du changement identifiées par des spécialistes en consolidation de la paix comme étant actuellement utilisées dans leur secteur. En voici plusieurs qui sont pertinentes pour l'exercice du dialogue (nous suggérons les liens pour l'exercice du dialogue en italique) :¹²⁶

En complément de lecture :

Pour plus d'informations sur la « théorie du changement » en tant qu'outil de planification, veuillez consulter le site suivant :
<<http://www.theoryofchange.org>>.

- **La théorie du changement individuel.** « La paix résulte d'un changement transformateur d'une masse critique d'individus, de leur conscience, de leur attitudes, comportements et compétences ». *Les transformations individuelles qui surviennent dans le cadre des processus de dialogue constituent des vecteurs de changement au sein de groupes sociaux, d'institutions et de la société au sens large.*
- **Les relations saines et la théorie des liens.** « La paix résulte d'un processus consistant à mettre fin à l'isolement, la polarisation, la division, les préjugés et stéréotypes entre/au sein des groupes. Les relations solides sont un ingrédient indispensable pour instaurer la paix ». *Le dialogue est un outil essentiel pour surmonter les obstacles et nouer des liens malgré les divisions de la société.*
- **La théorie du développement institutionnel.** « Pour instaurer la paix, il est nécessaire de créer des institutions sociales stables/fiables afin de garantir la démocratie, l'équité, la justice et une affectation équitable des ressources ». *Le dialogue est un processus permettant de plaider pour et de guider une réforme des institutions présentant les qualités d'inclusion, d'égalité et d'équité recherchées dans les institutions réformées.*

- **La théorie des élites politiques.** « La paix est possible lorsque les responsables politiques (et autres) ont tout intérêt à prendre les mesures nécessaires. Les efforts d'instauration de la paix doivent changer le calcul politique des principaux leaders et groupes. » *Les dialogues créent des espaces dans lesquels les responsables peuvent développer une vision englobant l'ensemble de la société, et pas simplement le secteur ou le groupe d'intérêt dont ils émanent.*
- **La théorie de la mobilisation à la base.** « Lorsque le peuple est en tête, les dirigeants suivent. Si nous mobilisons suffisamment d'opposition contre la guerre, les responsables politiques devront y être attentifs. » *Les processus de dialogue jettent la base d'une démocratie délibérante, permettant aux citoyens ordinaires d'endosser la responsabilité d'un changement social.*

Church et Rogers indiquent qu'il est largement admis « que toutes les théories du changement sont importantes et nécessaires ; toutefois, différentes théories sont susceptibles de produire de meilleurs résultats dans des circonstances différentes ». Le champ de l'exercice du dialogue dont il est question dans le présent manuel n'est pas encore parvenu à développer une vue d'ensemble claire des théories pertinentes en matière de changement. Néanmoins, il est essentiel que toute initiative de dialogue tienne compte de ces hypothèses de base sur la manière avec laquelle les changements surviennent et avec laquelle l'initiative de dialogue induira des changements précis dans un contexte spécifique. Indiquer cela dès le départ permet de garantir clarté et transparence, de maintenir des activités « logiquement alignées » sur les objectifs définis pour l'initiative et de travailler de concert avec d'autres initiatives susceptibles de poursuivre les mêmes buts. Enfin, il ne sera possible de tester la pertinence de la théorie du changement dans le contexte au sein duquel elle est appliquée que si la théorie est explicite.

2. **Des objectifs de changement spécifiques.** Pour disposer de bases solides pour un suivi et une évaluation et pour gérer l'initiative de dialogue, il est utile que les objectifs de résultat soient clairement définis. Le modèle de l'iceberg présenté au chapitre 1.4 (figure 1.1.1) décrit divers types de résultats du changement :

- changements internes et individuels au niveau des modèles mentaux, des sentiments et des perceptions
- la constitution de nouvelles relations et réseaux sociaux
- un nouveau comportement
- des accords
- une action coordonnée.

Il est essentiel que toute initiative de dialogue tienne compte des hypothèses de base quant à la manière avec laquelle les changements surviennent et avec laquelle l'initiative de dialogue induira des changements précis dans un contexte spécifique.

Au sein de chaque catégorie du changement (cette liste n'est pas exhaustive), les spécificités varieront en fonction de l'objectif de l'initiative de dialogue et de son contexte, ainsi que de la théorie du changement dictant le concept du dialogue. Plus ces liens pourront être précisés clairement et concrètement, plus l'évaluation des progrès et les corrections au gré de l'évolution de l'initiative seront simples.

3. Définition du succès. À quoi ressemblera le succès ? C'est une question essentielle à se poser avant d'engager une initiative s'il s'agit d'aller de l'avant tout en apprenant et en s'adaptant constamment. Elle a deux volets :

- Comment saurons-nous si les changements ont eu lieu ? Pour répondre à cette question, il est nécessaire de déterminer les indicateurs de changements spécifiques et comment il sera possible de les discerner. Une telle analyse est impérative pour définir quelles sont les informations à recueillir et superviser, ainsi que pour guider l'évaluation lorsqu'il est temps d'examiner les informations recueillies et d'y réfléchir.
- Que faudra-t-il pour que l'initiative soit considérée comme un succès dans son ensemble ? « Le succès est un constat de progrès arbitraire qui peut être établi à un moment quelconque de la direction empruntée pour le changement », précisent Church et Rogers.¹²⁷ Selon eux, dans la plupart des cas, il est impossible de procéder à un S&E jusqu'au stade où il serait possible d'évaluer le succès en termes d'impact.



Voir Figure 1.4.1, Le modèle iceberg : niveaux de changement, chapitre 1.4.



Voir Figure 2.5.3, Fiche de travail de suivi et d'évaluation, chapitre 2.5.

Choisir les participants

Le travail de revue des protagonistes associé à l'exploration, de même que la définition de l'objectif, permet de décider qui il convient d'inviter à rejoindre le processus de dialogue. Le succès du dialogue sera étroitement lié à ces décisions. Non seulement les participants font part de leurs idées, expériences et différents points de vue, mais ils peuvent également mener à bien les initiatives convenues dans le cadre du dialogue une fois le processus terminé ; par ailleurs, à travers leur propre changement, ils peuvent contribuer au processus de changement au sein des institutions et des secteurs sociaux dont ils émanent. Par conséquent, lors de l'élaboration du processus, il est primordial de développer des critères de sélection des participants.

Inclusion : mise sur pied d'un microcosme du système.

Le principe de l'inclusion contraint à créer un groupe de participants qui est un microcosme du système social au sein duquel se situe le problème à résoudre. Concrètement, cela implique de constituer un groupe diversifié de parties prenantes sur base de critères tels que l'âge, le sexe, l'ethnicité, la géographie, le secteur social, la catégorie socio-économique et la position politique, et ce en fonction du contexte spécifique. Lors



Voir chapitre 1.3.

d'une conférence sur cette question, les professionnels du dialogue ont toutefois souligné que la création d'un véritable microcosme est plus facile à dire qu'à faire. Les trois exemples en Amérique Latine présentés dans la zone grisée (page 89) en témoignent dans une certaine mesure.

Cinq éléments à garder à l'esprit pour toute tentative de création d'un microcosme du système :

1. Il peut être utile de canaliser les efforts en permettant à différentes opinions de s'exprimer dans le cadre du dialogue au lieu de se concentrer totalement sur les différences entre des individus spécifiques. Cela s'avère particulièrement pertinent lorsque certains n'ont jamais eu voix au chapitre dans les conversations importantes.
2. Même s'il risque de ne pas permettre la création d'un microcosme, le dialogue peut procurer des résultats positifs, comme le laissent entendre les cas présentés dans la zone grisée. Si cela est jugé opportun lors de la conception, il est possible d'adopter une approche progressive — aller de l'avant en espérant que le succès attirera l'attention d'autres et les convaincra qu'il leur serait plus bénéfique d'être au sein du système qu'en dehors.
3. Selon la raison pour laquelle le groupe de participants n'est pas parvenu à constituer un microcosme, il serait toutefois prudent de ne *pas* aller de l'avant, mais de s'efforcer d'élargir le soutien et l'adhésion avant de poursuivre — notamment pour éviter de créer ou de renforcer une « lassitude du dialogue ».

Trois cas en Amérique latine : choisir les participants au dialogue

Pérou

« Les participants au projet « Agenda Perú » ont été sélectionnés sur la base d'une liste de personnes influentes élaborée après avoir consulté 20 personnes qui ont été invitées à répondre à des questions telles que : « qui est le dirigeant de telle entreprise ou de telle équipe de football ? Qui a fait partie de l'armée ? ». Nous avons ensuite essayé de mettre en place un groupe reflétant la réalité sociale du Pérou. Nous avons également recouru à des « enquêtes » pour évaluer l'accueil réservé par la population. À travers ce processus, nous avons sélectionné un large éventail de personnes [et] essayé de créer un microcosme de la réalité sociale du Pérou. [Mais nous] nous sommes en fin de compte retrouvés avec un groupe très partial ; par ailleurs, le degré d'engagement des participants variait considérablement. Le même processus a été dupliqué au niveau local, mais l'ensemble du processus de convocation n'a pas été aussi bien coordonné ou contrôlé. Toutefois, la simple convocation des groupes, en permettant le développement de relations interpersonnelles positives, a procuré des résultats fructueux surprenants ».

Guatemala

« Pour ce qui est du [dialogue sur le] pacte social guatémaltèque, le pays souffrait encore des répercussions de la guerre civile, et les dissensions entre les entreprises et la main-d'œuvre ont alimenté le conflit social général. Le gouvernement a donc organisé un dialogue entre les entreprises, les syndicats et le gouvernement, en conviant les protagonistes en qualité de représentants de leurs organisations (et non en tant qu'individus). Les organisations invitées ne se sont pas toutes présentées. Certaines sont restées à l'écart compte tenu de leurs relations avec les milices, d'autres ont envoyé deux représentants. Le dialogue a souffert de l'absence d'un agenda clair et du sentiment qu'il fallait inclure d'autres secteurs. De surcroît, la relation avec les médias était mal pensée et il n'y avait aucun porte-parole pour s'en occuper. Le processus a toutefois été un adjuvant, à travers le développement de relations entre les différentes parties représentées qui se sont avérées critiques pour contrer le coup d'état ».

Colombie

« Dans le cadre du projet Destino Colombia, nous avons pu réfléchir à l'importance d'une totale représentation du système lié au problème. Le dialogue en lui-même, qui a débouché sur une vision convaincante pour l'avenir de la Colombie, a été une expérience très forte pour les participants. Mais, avec du recul, ses promoteurs ont jugé que leur décision de n'impliquer ni le gouvernement ni les trafiquants de drogue dans le processus avait limité l'impact du dialogue ».

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 257 pour plus d'information.

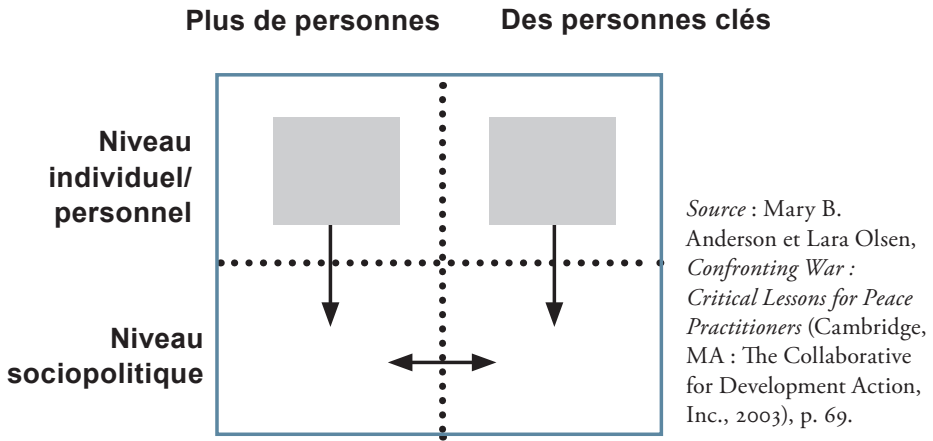
4. La phase d'élaboration doit anticiper le besoin de flexibilité, au cas où le dialogue porte tout à coup sur une question impliquant éventuellement d'autres acteurs à inclure dans le processus. Il s'agit d'éviter de traiter de la question en l'absence d'acteurs importants, ce qui irait à l'encontre de l'intention même du concept original.
5. Indépendamment des participants, il s'agira de parvenir à établir un lien entre le groupe de participants et la société au sens large qu'il représente et qui n'a pas pu bénéficier de l'expérience du dialogue.

Sept considérations sur les critères de sélection des participants

Il n'existe pas de formule simple pour sélectionner des participants et garantir que l'initiative de dialogue satisfera ses objectifs. Toutefois, le savoir pratique quant à la façon d'entrevoir cette problématique ne fait pas défaut. En fonction du contexte, il est possible de traiter cet aspect de l'élaboration du processus de manière rigoureuse en se basant sur une ou plusieurs des perspectives présentées ici.

1. **Des personnes clés ou plus de personnes.** Dans *Confronting War*, Anderson et Olson font une distinction entre deux approches de base pour traduire les répercussions au niveau personnel/individuel en répercussions sociopolitiques : travailler avec plus de personnes ou avec des personnes clés.¹²⁸ La philosophie d'un plus grand nombre de personnes consiste à augmenter le nombre de personnes qui soutiennent et contribuent aux efforts pour un changement social, incarnés par l'initiative de dialogue. L'approche des « personnes clés » privilégie des individus spécifiques car ils :
 - sont autant de « points d'accès » à une population plus large ou à des groupes de parties prenantes clés
 - peuvent exercer une influence pour orienter l'opinion ou avoir une incidence sur les changements
 - doivent faire partie intégrante de n'importe quel accord dès lors qu'il doit être durable.

Figure 2.3.3 Plus de personnes ou des personnes clés ?



La figure 2.3.3 illustre deux points sur ces approches.¹²⁹ Tout d'abord, les deux approches sont valables, en fonction du contexte, aussi longtemps que le processus de dialogue est conçu et mis en œuvre de manière à avoir des répercussions sociopolitiques. La flèche vers le bas traduit cette idée de l'impact, alors que les lignes en pointillés séparant les quatre quadrants suggèrent que les distinctions entre les approches sont plus fluides que rigides. Ensuite, aucune approche ne suffit en tant que telle pour avoir un impact sociopolitique : « il ne suffit pas de travailler avec plus de personnes si cela ne permet pas d'atteindre des personnes clés ; par ailleurs, travailler avec des personnes clés ne suffit pas si cela ne permet pas d'atteindre plus de personnes ». Les flèches reliant les deux quadrants inférieurs traduisent cette idée.

Bien entendu, le choix de privilégier l'une ou l'autre approche a des implications sur la taille du groupe de dialogue. Comme la vue d'ensemble des outils de processus proposée à l'annexe 2 l'indique, des approches existent pour gérer des groupes allant de 3 à 3000 membres. Par conséquent, si bon nombre de spécialistes se sentent plus à l'aise avec un petit nombre de membres, la taille ne doit pas être une contrainte majeure pour les décisions en matière d'élaboration. En revanche, pour que cela soit le cas, il est important que le ou les experts en processus impliqués soient suffisamment flexibles pour proposer une série d'options de processus.

- 2. Une approche hiérarchique ou une approche qui part de la base.** Ce cadre analytique peut, dans un sens, être considéré comme une variation de l'idée consistant à se demander s'il faut travailler avec des personnes clés ou avec davantage de personnes. Toutefois, il est davantage axé sur la dynamique du pouvoir, ce qui peut être particulièrement approprié pour les objectifs de changement spécifiques d'une initiative de dialogue. Les deux exemples présentés dans la zone grisée sur la page ci-contre laissent entrevoir le type d'analyse et les décisions relatives à la sélection des participants susceptibles de résulter de l'utilisation de ce cadre.

3. Des individus ou des représentants.

Certains spécialistes soulignent qu'il est primordial d'indiquer avec précision si les participants au dialogue doivent être invités à participer en tant qu'individus ou en tant que représentants d'organisations ou de groupes.¹³⁰ Dans les deux cas, lorsqu'il s'agit de sceller des accords et de passer à l'action, il est important de réunir un groupe d'« acteurs stratégiques » capable de proposer et d'accepter des engagements.

- **Représentants.** Il est assez simple d'identifier les représentants de groupes bien organisés tels que des partis politiques ou des ONG. La tâche peut être beaucoup plus ardue dans le cas de mouvements de la société civile qui n'ont pas une structure claire. Pour sélectionner deux représentants de chaque municipalité pour le Grand dialogue national du Honduras, chaque communauté a tenu une assemblée ouverte et organisé une élection — le même jour. Deux suggestions :

- Les représentants choisis doivent disposer des compétences politiques requises pour faire comprendre à leurs communautés que le résultat final des dialogues est bénéfique pour toutes les parties prenantes ; ils doivent également jouir d'une crédibilité politique pour s'assurer de leur soutien.
- Les dialogues confèrent une certaine légitimité aux participants ; la sélection d'un représentant peut donc perturber l'équilibre du pouvoir au sein des groupes.

Si cela n'est pas forcément une mauvaise chose, il convient toutefois d'être prudent.

Considérations sur les approches qui partent de la base et hiérarchiques pour le choix des participants

Un « dialogue soutenu » au Tadjikistan

« Les participants retenus se situaient généralement au deuxième voire au troisième échelon des groupes qu'ils représentaient : le vice-président du parti, le vice-président de l'université, le vice-président de l'Association ouzbèke. C'est précisément parce que nous ne jouissions d'aucun pouvoir de médiation que nous avons délibérément évité les plus hauts représentants. De surcroît, nous avons eu le sentiment que le conflit n'était pas encore suffisamment mûr pour le moindre processus formel de médiation ou de négociation. Nous avons souvent affirmé que le « dialogue soutenu » est un processus qui ambitionne de transformer les relations entre les personnes qui ne sont pas prêtes à s'engager dans des processus formels de résolution des conflits... [Qui plus est,] nous nous sommes délibérément concentrés sur les deuxième et troisième niveaux pour éviter les leaders qui seraient tenus de défendre leur position, pour trouver des personnes reflétant avec authenticité les positions des groupes qu'elles représentent et qui auraient l'oreille des principaux responsables des groupes auxquels elles sont associées ».

Interpeace au Rwanda

« L'équipe était désormais prête à engager le processus de dialogue. Elle devait se poser trois questions : Par où commencer ? Quelle « méthodologie » suivre ? Comment renforcer la confiance à l'égard de l'équipe de projet et du processus ? [Après avoir consulté le gouvernement de manière transparente], l'équipe a décidé d'engager ses consultations non pas avec le leadership, mais avec des personnes ordinaires vivant « dans les collines ». Cette approche avait pour avantage de leur permettre de faire connaître le point de vue du grand public à l'élite sociopolitique du pays, et ainsi de leur conférer crédibilité et légitimité ».

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 257

- **Individus.** En réalité, tous les participants entrent dans l'espace de dialogue tant en tant qu'individus qu'en tant que représentants d'un groupe. Qu'ils soient investis ou non de pouvoirs formels, ils se sentiront toujours dans l'obligation de représenter consciencieusement ce groupe. Voici quelques conseils :
 - Sur la base de la représentation, sélectionnez le leadership de groupes ou un trait de caractère individuel tel que l'ouverture d'esprit ou une approche progressiste ; choisissez un agent du changement mais considérez les nuances liées à ce critère, comme le suggère la rubrique intitulée « Gérer les éventuels empêcheurs de tourner en rond » (point 6) ci-dessous.
 - En ce qui concerne les individus qui sont des leaders, attendez-vous à ce que leur capacité à s'engager dans un processus de dialogue soit peut-être limitée car leurs agendas sont surchargés et ils croulent sous les responsabilités. Il s'agit souvent de personnes préparées à faire face à des situations immédiates mais qui ont du mal à se concentrer sur le long terme.
 - Soyez vigilant : le simple fait qu'un dialogue ait été entamé peut provoquer l'apparition d'un acteur qui n'était pas jugé pertinent auparavant.

4. **Adopter une vision tri-sectorielle.** Plusieurs professionnels du dialogue, en particulier ceux qui se consacrent à des questions mondiales, estiment qu'il est primordial d'impliquer les trois secteurs principaux de la société — le gouvernement, les entreprises et la société civile. Une définition et un exemple clairs illustrant ce principe sont proposés dans l'étude de Nicanor Perlas « Social Threefolding : Towards a New Concept and Practice of Democracy and Societal Governance : The Case of the Philippines ». ¹³¹ La question de la représentation sectorielle touche néanmoins à plusieurs questions qui ont été soulevées dans le cadre de réunions de professionnels du dialogue : l'influence des forces économiques mondiales sur les questions et les dialogues nationaux ; la relation entre le dialogue et les institutions gouvernementales et la façon dont ceci affecte sa capacité d'impact ; et la relation entre les élites politiques et économiques et le reste de la société. Lorsque ces questions sont essentielles, un groupe chargé de l'élaboration du processus peut envisager d'appliquer cette perspective à la sélection des participants.

En complément de lecture :

Sur l'importance d'un travail transsectoriel, voir Steven J. Waddell, *Societal Learning and Change: How Governments, Business and Civil Society are Creating Solutions to Complex Multi-Stakeholder Problems* (Sheffield : Greenleaf Publishing, 2005).

5. **Gérer les situations de crise.** Bon nombre de spécialistes considèrent qu'en temps de crise, différentes règles s'appliquent aux critères de sélection des participants. Comme une personne l'a déclaré, en faisant référence à l'urgence économique qui avait poussé à mettre sur



Voir chapitre 2.6, sur les principaux défis liés au travail de dialogue ; il traite des écueils potentiels de cette approche en cherchant à aller « au-delà des dialogues de l'élite ».

pied le dialogue argentin, « vous ne demandez pas l'aide de l'ensemble de la société pour calmer le jeu ». Vous vous en remettez à ceux qui peuvent vous aider à résoudre le problème.¹³²

- 6. Gérer les éventuels empêcheurs de tourner en rond.** En général, les professionnels du dialogue tentent de trouver des participants qui sont « ouverts d'esprit » et d'éventuels « agents du changement », comme le recommandent les critères énoncés ci-dessus pour sélectionner les participants individuels. Toutefois, il est parfois nécessaire d'élaborer une stratégie pour gérer les personnes dont la participation risquerait de mettre à mal le processus de dialogue et qui sont en position de bloquer ou de nuire à la légitimité des solutions auxquelles le processus de dialogue aboutit - en d'autres termes, les « empêcheurs de tourner en rond ». Dans le cadre du dialogue civique pour un projet de gouvernance démocratique en Jamaïque, la criminalité et la violence étaient deux thèmes centraux. Le défi consistait à déterminer comment gérer les « patrons »— les chefs d'un groupe criminel similaire à la mafia. Leur inclusion dans le dialogue en aurait empêché d'autres de participer mais en n'en faisant pas partie, ils auraient pu bloquer les changements. La solution a consisté à recourir à des « délégués »— des travailleurs communautaires jouissant d'une crédibilité dans les deux sphères et qui ont pu passer de l'une à l'autre. Par contre, les convocateurs de Destino Colombia n'ont pas pu trouver une solution pour impliquer les trafiquants de drogue dans le dialogue et ils ont eu le sentiment, rétrospectivement, que cela avait limité les répercussions du processus.

Quelques conseils pour traiter de la question des « empêcheurs de tourner en rond » :

- inviter les éventuels « empêcheurs de tourner en rond » en tant que participants lorsque :
 - on peut raisonnablement espérer qu'ils pourront s'engager dans un esprit positif ou que cet engagement sera de nature à neutraliser leur capacité à nuire au processus
 - il n'y a aucune solution sans eux.
- Si la décision est de ne *pas* les inclure en tant que participants, considérer d'autres pistes pour les intégrer au processus (voir Chapitre « Différents modes d'inclusion », point 7).

Les défis liés aux « empêcheurs de tourner en rond »

« [Dans des situations de conflit], de nombreux dialogues attirent des personnes qui sont déjà enclines à prendre contact et à communiquer avec l'autre camp. Les dialogues se passent bien mais les participants ont plus de points de vue communs avec des modérés de l'autre camp qu'avec leurs propres responsables ou l'opinion publique. Ils évitent d'impliquer les personnes difficiles ou celles considérées comme perpétuant le conflit. Ils ont en fin de compte peu d'impact car ils créent des « flots de modération ».

[Mais] « *attention* : il y a des limites au principe d'inclusivité. Il peut être contre-productif d'inclure des personnes qui vont tout simplement saboter la réunion parce qu'elles ne veulent pas écouter l'autre partie ou s'engager sérieusement avec elle. Non seulement cela gâche une opportunité, mais cela renforce également des stéréotypes négatifs parmi les autres participants, entraînant ainsi de réels effets négatifs ».

7. **Différents modes d'inclusion.** Souvent, pour une raison ou une autre, les personnes dont le soutien est recherché en raison de leur capacité à influencer les autres ne sont pas de bons candidats à envisager en tant que participants. Dans ce cas, il est toutefois possible de concevoir le processus de manière à pouvoir composer avec eux.

- S'ils sont partisans, demandez-leur d'agir en tant qu'adhérents ou champions.
- Invitez-les en tant qu'observateurs à des moments clés.
- S'il s'agit d'experts ou d'autorités pour des questions spécifiques, invitez-les à offrir des présentations au groupe de dialogue.
- Organisez des séances d'information régulières pour les personnes clés ne faisant pas partie du groupe de dialogue.

Définir les rôles des « tierces personnes »

Les personnes et les institutions peuvent jouer toute une série de rôles pour contribuer à la concrétisation des objectifs d'une initiative de dialogue. Pour concevoir un processus, il est notamment nécessaire de déterminer quels sont les rôles nécessaires et de quelle manière ils peuvent être remplis. La liste proposée dans l'encadré 2.3.2 présente huit types de rôles envisageables pour des entités extérieures. Tirés de cas utilisés pour la réalisation de ce manuel (annexe 1), les exemples suggèrent comment ces rôles peuvent être pourvus.

Encadré 2.3.2. « Rôles des tierces personnes »	
Fonction	Exemples
Rôles	
Légitimisation	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre du Dialogue sur la terre et les biens au Nicaragua, les ambassadeurs des États-Unis et de l'Espagne, les responsables des ambassades mexicaine et espagnole et des représentants de la Banque interaméricaine de développement et de la Banque d'intégration économique de l'Amérique centrale ont fait office d'observateurs.
<ul style="list-style-type: none"> • Convocateur • Observateur 	
Informations	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre du dialogue argentin, les organisations du système des Nations Unies, telles que le « Fonds des Nations Unies pour l'enfance » (UNICEF), ainsi que la Banque mondiale et la Banque interaméricaine de développement, ont soutenu les recherches et les analyses. • Au Rwanda, Interpeace a utilisé la vidéo pour enregistrer des entrevues et des dialogues ; ces séquences vidéo ont contribué dans une large mesure à répandre le dialogue et asseoir l'impact de l'initiative.
<ul style="list-style-type: none"> • Témoin • Conseiller juridique • Chercheur • Spécialiste de la documentation des processus 	
Assistance psychologique/ relationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • En ce qui concerne le projet Mesa de Diálogo au Pérou, une percée a eu lieu lorsque les parties ont accepté la mission de l'OEA en tant que médiateur, lequel, représentant la communauté internationale, a facilité le dialogue entre les Péruviens. • Dans le cas du dialogue argentin, l'Église catholique a accepté de contribuer au dialogue « non en tant que l'un des membres, mais comme un intermédiaire qui met à la disposition des acteurs un environnement non seulement physique mais également spirituel pour légitimer l'ensemble des initiatives que les acteurs proposent autour de la table ».
<ul style="list-style-type: none"> • Conciliateur • Conseiller • Manuel spirituel 	

Encadré 2.3.2. « Rôles des tierces personnes »

Aide pour le processus	<ul style="list-style-type: none"> • Le Carter Center et African Futures ont fourni une assistance méthodologique et technique pour les dialogues du projet Mozambique 2025. • Dans le cadre du dialogue interpartite au Ghana, l'« Institut des Affaires économiques » (IEA) était l'organisme facilitateur à Accra, offrant des installations administratives robustes et efficaces, des salles de conférence bien meublées et spacieuses, d'excellentes relations avec les médias ghanéens et une neutralité politique grâce à une application rigoureuse des règles et procédures convenues. • Les organisateurs du premier dialogue Bambito au Panama ont demandé à deux anciens présidents très estimés, à savoir Belisario Betancourt de la Colombie et Julio Maria Sanguinetti de l'Uruguay, de faire office de facilitateurs.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinateur de la logistique • Facilitateur • Modérateur • Conseiller en processus 	
Appui fonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre des dialogues pour un processus constitutionnel au Népal, IDEA a mis à disposition des experts ayant vécu des expériences similaires pour avoir contribué à des processus constitutionnels mis en œuvre au Sri Lanka, en Inde, en Afrique du Sud, au Kenya, en Afghanistan, en Thaïlande et en Colombie.
<ul style="list-style-type: none"> • Conseiller • Expert 	<ul style="list-style-type: none"> • Afin de faciliter le dialogue requérant la participation de multiples acteurs au Guatemala, le groupe organisateur a convié des hommes politiques étrangers et guatémaltèques, des universitaires et des responsables des principaux mouvements sociaux et économiques en qualité d'experts. Ils ont veillé à ce que les orateurs représentent toutes les positions idéologiques pour instaurer un climat de confiance au sein du groupe de dialogue.
Préparation	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre du dialogue avec la jeunesse zimbabwéenne, l'organisation à but non lucratif sud-africaine IDASA « Institut pour la Démocratie en Afrique du Sud », a fourni une assistance technique à travers une formation sur le « dialogue soutenu » et un encadrement périodique pour les modérateurs du dialogue, ainsi que des conseils et des outils de suivi pour faciliter le travail de l'équipe de gestion. • Afin de faciliter le dialogue national au Honduras, le Programme spécial de l'OEA pour la promotion du dialogue et la résolution des conflits a organisé deux sessions de conception initiales pour l'équipe technique et mis sur pied une séance de formation en compétences de facilitation à l'intention des facilitateurs du dialogue. Par ailleurs, il a supervisé plusieurs sessions de dialogue, dont des tables rondes thématiques et des dialogues régionaux, tout en formulant des observations sur ces événements.
<ul style="list-style-type: none"> • Formateur • Animateur / motivateur 	
Mise à disposition des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les expériences de dialogue à Chypre, la communauté internationale apporte une aide précieuse aux groupes et aux activités bi-communales en l'absence de ressources nationales adéquates. Le financement est non seulement destiné à des rencontres et des événements de dialogue spécifiques, mais également à la recherche et à la diffusion des informations.
<ul style="list-style-type: none"> • Bailleur de fonds 	
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Pour le processus d'engagement significatif en Guyane, un groupe de parties prenantes a été mis sur pied pour « superviser la mise en œuvre des décisions conclues dans le cadre du processus, apporter un soutien pour faire progresser le processus d'engagement significatif et conférer au processus un certain degré de transparence et de neutralité ».
<ul style="list-style-type: none"> • Contrôleur • Garant 	

Gérer les informations/la communication

De nombreux professionnels du dialogue ont tiré une leçon de leur expérience : même dans le cas d'un processus de dialogue extrêmement abouti, son impact social sera limité si peu de personnes sont conscientes qu'il a été mis en œuvre. Dans le cas de San Mateo Ixtatán, par exemple, la plupart des personnes ne savaient pas que le dialogue avait permis d'aboutir à des accords majeurs en raison du manque de communication entre les participants et leur communauté. Dès lors, les tensions et la menace de violence sont restées fortes, alors que les accords répondaient à la plupart des griefs sous-jacents.

Ce manuel préconise une série de méthodes de communication : des campagnes d'information publiques dans les journaux ainsi qu'à la radio et à la télévision (Argentine, Colombie, Guatemala, Afrique du Sud) ; des vidéos sur les dialogues organisés (Rwanda) ; un « leitmotiv » créé pour le dialogue et diffusé sur des stations populaires (Jamaïque) ; l'inauguration officielle des propositions orchestrée par le groupe responsable du dialogue et des débats télévisés sur des thèmes pertinents (la Géorgie). Tous les processus de dialogue n'ont pas besoin d'une stratégie de communication publique à grande échelle mais ils seront tous confrontés à des problèmes de « relations publiques » qui nécessiteront d'être consciencieusement planifiés.

Nous proposons les points suivants pour encourager à envisager l'élaboration d'une stratégie de communication dans le cadre de l'élaboration d'un processus.

Voici les éléments d'une stratégie de communication à prendre en compte lorsque vous concevez un processus :

- les procédures permettant une documentation officielle du processus de dialogue et de ses résultats
- un plan favorisant l'adhésion au processus des communautés et/ou du public
- des lignes directrices sur la manière avec laquelle les représentants prenant part au dialogue interagiront avec leurs constituants
- une approche permettant de définir les attentes en ce qui concerne le flux d'informations sur les événements de dialogue
- des lignes directrices sur la communication avec les médias.



Voir chapitre 3.2.

Communiquer avec le public

« Qu'est-ce qui explique le manque de connaissances [du public] ? Il y a plusieurs raisons, dont l'absence d'un récit – une histoire accessible permettant aux personnes de comprendre l'objectif du dialogue et son déroulement. Cela n'a rien d'original. L'histoire de la civilisation nous démontre clairement que chaque fois qu'il s'est agi de transmettre des vérités complexes ou profondes, les personnes ont recouru à des mythes, des allégories, des métaphores, des paraboles... C'est crucial dans un monde où les médias revêtent l'importance qu'ils ont actuellement ».

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 257 pour plus d'information.



Voir chapitre 2.4



Voir chapitre 2.4, Gestion de la communication et des informations.

Définir le calendrier/le plan d'exécution

Le calendrier et l'identification du moment opportun sont des considérations primordiales lorsqu'il s'agit d'élaborer un processus de dialogue. Les spécialistes conviennent dans une large mesure qu'un plan d'exécution doit porter sur des années

Le calendrier

« L'ensemble du processus de dialogue respecte ce que j'appellerais un calendrier politique – pas une chronologie. Autrement dit, le dialogue évolue dans le cadre du processus politique et au rythme que celui-ci lui dicte ; dès lors, il peut accélérer, s'arrêter ou se poursuivre discrètement pendant un moment si l'espace politique se ferme. C'est un processus de long terme qui devient l'un des rouages du processus politique ».

« [En ce qui concerne le calendrier des dialogues au Panama], il y a des moments où il est possible de pousser les choses et, d'autres où les conditions ne permettent plus de promouvoir les processus [de dialogue] ».

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 257 pour plus d'information.

et non sur des mois. Cela dit, certains objectifs à court terme peuvent s'avérer critiques dans un contexte donné. Dans le dialogue argentin, par exemple, un accord devait être trouvé sur un programme d'urgence afin de soulager les souffrances découlant de la crise économique au cours de l'hiver 2001–2002. Les tensions entre le calendrier politique et les objectifs du dialogue sont courants dans les initiatives de dialogue.

Les spécialistes indiquent en outre qu'il est essentiel de faire preuve de souplesse au niveau du plan d'exécution afin de pouvoir s'adapter aux changements de contexte susceptibles d'aider ou d'entraver la progression du dialogue.

Le concept du dialogue interpartite au Ghana, par exemple, a prévu un processus annuel continu et n'a pas anticipé les répercussions perturbatrices des campagnes électorales. « Les partenaires du dialogue ne se sont rendu compte de [cette] réalité qu'au cours d'une année électorale, en 2004, lorsque tous les partis sont partis en campagne ». Après cette expérience, l'équipe s'est accoutumée à la nécessité de procéder à des ajustements lors des années électorales.¹³³

Bien d'autres cas dans notre base de données confirment cette nécessité de souplesse, en particulier dans le cadre des interactions avec des responsables et des hommes politiques occupés. En effet, un timing efficace peut être un facteur de succès critique. Comme le soulève le rapport de terrain sur le dialogue pour un développement démocratique au Guatemala d'IDEA :

*L'importance d'un bon timing pour entrer dans un pays ne peut être sous-estimée. Dans le cas du Guatemala, l'inclusion a été décidée au bon moment. L'élan a été donné par la signature [des accords] de paix, un gouvernement jouissant d'un très fort soutien populaire (avec encore deux ans devant lui avant le début de la course électorale), l'ouverture d'espaces de dialogue, l'enthousiasme de la société civile et l'adhésion d'acteurs internationaux dans le processus.*¹³⁴

Lors d'un atelier de travail,¹³⁵ un groupe de professionnels a fait part des réflexions importantes suivantes sur la planification :

- les horaires prévus seront différents des horaires réels

- il sera difficile de concilier les contraintes de temps et la concrétisation des résultats escomptés
- pour assurer l'engagement des participants tout au long du processus, il peut être utile d'évoquer le temps en termes d'étapes ou de phases
- lorsque vous déterminez des horaires, tenez compte de la loi du rendement décroissant
- le processus de dialogue doit avoir un point final clairement défini.

Mobiliser des ressources

L'une des tâches les plus importantes de l'équipe de gestion du projet consiste à mobiliser des ressources afin de veiller à une mise en œuvre efficace du concept du dialogue et à renforcer son impact potentiel. Il est primordial de pouvoir compter sur des ressources humaines et financières adéquates, y compris le temps des protagonistes, afin que le processus de dialogue continue à fonctionner en souplesse. Sur la base de notre expérience avec les spécialistes, nous suggérons trois points essentiels à ne pas perdre de vue au niveau de la mobilisation des ressources.

1. Prendre conscience des défis à surmonter pour l'obtention des fonds.

Mieux vaut être préparé au fait qu'il est souvent difficile de trouver des bailleurs de fonds, en particulier lorsqu'une initiative n'en est qu'à ses débuts, comme l'illustre l'expérience d'Interpeace au Rwanda (voir zone grisée à la page 101). L'équipe a pour tâche d'élaborer un plaidoyer et de présenter le projet à divers donateurs potentiels, en organisant par exemple des tables rondes de donateurs. À ce stade, il est important de gérer les attentes et d'éviter de surestimer les retombées prévues. L'équipe d'Interpeace Rwanda et beaucoup d'autres ont constaté qu'il était possible de réunir des fonds supplémentaires une fois que le projet avait donné ses premiers résultats. Cette tendance générale, selon laquelle les fonds sont disponibles par phases, engendre une autre incertitude qui exige une approche aussi souple que possible au niveau de l'élaboration et de la mise en œuvre du processus.

2. L'origine des fonds crée d'autres problèmes. Comme un professionnel le soulevait dans un atelier de travail, « le bailleur de fonds qui finance le dialogue est également très important, non seulement parce que cela en conditionne la viabilité mais également parce que cela est lié à des questions de pouvoir ».¹³⁶ Par exemple, en dépit des difficultés que cela crée, les participants au projet Mesa de Cobán au Guatemala

Obtenir un soutien pour le dialogue au Rwanda

« Il est intrinsèquement difficile de mobiliser l'intérêt des bailleurs de fonds et leur soutien pour un « processus de dialogue » qui évite délibérément un agenda préétabli et des résultats prédéterminés. Bon nombre de représentants des bailleurs de fonds se sont montrés sceptiques. Ils ne percevaient pas la pertinence d'un tel dialogue national six ans après le génocide et ne souhaitaient pas ajouter « un autre projet » à leur programme d'activités déjà rempli. C'est en fin de compte surtout les Scandinaves (Suède, Norvège et Finlande) qui ont cru au projet et octroyé les premiers financements ».

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 257 pour plus d'information

respectent les limites strictes imposées pour l'acceptation de fonds afin d'éviter toute influence dans un processus qui tend à traiter équitablement des conflits entre les paysans et les propriétaires terriens de la région de l'Alta Verapaz.

De nombreux spécialistes plaident pour l'obtention de fonds auprès de toute une série de sources (le gouvernement national, la communauté locale, les donateurs internes ou externes), selon la combinaison qui semble la plus opportune en fonction des circonstances. Lorsque les communautés impliquées apportent leur soutien au processus de dialogue, cela peut avoir des répercussions symboliques et pratiques, et d'une certaine façon sceller l'acceptation et le soutien tout en donnant un sentiment de responsabilisation envers le processus et ses résultats. C'est ce qui a été constaté dans le cas du dialogue pour un développement démocratique au Guatemala appuyé par IDEA. Après la première année de travail, financée par IDEA, plusieurs sources ont apporté un soutien financier au projet ; certaines provenaient du Guatemala même. Ce changement a eu des répercussions significatives sur l'influence et l'image d'IDEA dans le pays.¹³⁷

3. Anticiper la diversité des besoins nécessitant un financement. Les expériences à ce jour indiquent que plusieurs besoins caractéristiques en matière de financement ressortent des initiatives de dialogue :

- financer plusieurs phases de l'initiative : l'exploration ; la planification et l'organisation ; les conversations et réunions préalables ; la phase du dialogue, ce qui comprend les dialogues et les travaux intermédiaires ; et une phase de suivi.
- financer le soutien professionnel pour les rôles clés : des experts en la matière, des experts en processus et des facilitateurs, une équipe logistique, une équipe pour établir, présenter et diffuser les procédures et leurs résultats ainsi qu'une équipe de base pour la gestion de projet. Il est crucial d'anticiper et de financer ces rôles comme il se doit pour garantir des travaux de grande qualité. Comme l'indiquait un évaluateur de projet, le fait de pouvoir compter sur des volontaires constitue un signe positif de volonté de créer le changement, mais si certains rôles clés font preuve d'amateurisme, cela peut être contre-productif pour la viabilité du processus et son impact.¹³⁸
- financer le soutien des participants : ce financement est souvent nécessaire pour disposer d'une diversité dans le groupe ; en effet, il permet à ceux qui n'ont pas les moyens de couvrir leurs dépenses de participer ou, éventuellement, de prendre sur leur temps de travail. Ainsi, la première tentative de lancement du dialogue intercongolais a été abandonnée après quelques jours seulement « en raison de problèmes techniques et financiers qui n'ont permis qu'à 80 personnes sur les 360 participants prévus de venir ». ¹³⁹

Le processus de convocation

Le processus de convocation — convier les personnes à prendre part au dialogue — s'inscrit dans la continuité des étapes liées à l'exploration, l'élaboration et la mise en œuvre. Il ne s'agit pas d'un acte isolé : il fait partie intégrante de l'initiative dans son ensemble.

La convocation a pour but ultime de réunir un groupe de participants qui, ensemble, peuvent concrétiser la finalité de l'initiative de dialogue. Cette démarche doit se faire de manière à sensibiliser le public et asseoir la crédibilité du processus, afin que le dialogue ait un impact dépassant le seul groupe de participants.

Il est très important de convoquer un dialogue de manière à développer la sensibilisation du public et asseoir sa crédibilité, afin que l'impact du dialogue dépasse le seul groupe de participants.

D'un point de vue pratique, le processus de convocation consiste en un cercle croissant de conversations sur la nécessité d'un dialogue, les problèmes à traiter et les participants à inclure. Cette phase est souvent entamée par un « fervent défenseur », une personne qui a mis le doigt sur ou est confrontée à un problème qui pourrait être résolu à travers le dialogue. Étant donné qu'il est fort peu probable qu'un seul individu ait le pouvoir de convoquer l'ensemble des secteurs, il peut s'agir au départ d'un groupe de convocateurs et non d'une seule personne. Ce rôle pourra ainsi être assumé par d'éminents citoyens, institutions ou organisations tels que des institutions intergouvernementales représentant la communauté internationale, une organisation à but non lucratif respectée, des leaders ou institutions politiques de premier plan voire des leaders ou des institutions religieuses. Il est essentiel que ces individus et institutions jouissent d'un pouvoir de convocation à part entière et de la capacité à forger des alliances. Plus particulièrement, lorsque les divisions et la méfiance sont très marquées, il peut être utile de créer un groupe de convocateurs qui représentera l'ensemble des parties en présence et qui confèrera au dialogue l'ouverture d'esprit que celui-ci essaie de promouvoir.

Caractéristiques fondamentales du convocateur

Un convocateur doit :

- être respecté et crédible
- être une entité légitime
- être perçu comme étant neutre et digne de confiance
- jouir d'une autorité ou d'un pouvoir moral (ou les deux)
- être honorable et désireux de garantir la transparence du processus
- avoir la capacité de forger des alliances
- *ne pas* être dans une position susceptible d'évoluer — un responsable dont le mandat est sur le point d'expirer par exemple - pendant le processus de dialogue¹⁴⁰

Au cours de l'étape visant à explorer la possibilité d'un dialogue, les convocateurs jouent un rôle primordial en orientant l'évaluation, en exploitant leurs propres connaissances sur la société et le contexte politique et en tissant des liens à travers leurs réseaux. Ils sont par ailleurs des participants incontournables de la phase d'élaboration, facilitant la participation des contributeurs principaux. Au stade de la mise en œuvre, les convocateurs peuvent également jouer un rôle important en engageant les participants dans le processus de dialogue, en général en les invitant personnellement et en les incitant à participer. Leur importance risque de ne pas être démentie au gré de la mise en œuvre, que ce soit par exemple à travers leurs commentaires sur les opinions du public, le fait qu'ils prennent le pouls des changements au niveau du contexte politique et l'aide qu'ils apportent pour ajuster la finalité du dialogue à la lumière de ces éléments. Idéalement, les convocateurs superviseront étroitement le dialogue, notamment en participant à des réunions dans le cadre de celui-ci, si cela s'avère opportun.

Conseils des professionnels du dialogue sur l'enrôlement des participants¹⁴¹

Un autre volet spécifique au convocateur est l'inclusion des participants dans l'initiative de dialogue. Voici quelques idées quant à la manière de procéder efficacement.

- Avoir une vision suffisamment large pour que les personnes y adhèrent. Un agenda public largement acceptable, tel que la concrétisation des objectifs du Millénaire pour le développement ou l'Agenda 21, peut y contribuer.
- S'attacher les services de champions. L'Église catholique a joué ce rôle en Argentine, de la même manière que le Président Ramos aux Philippines (voir Chapitre « Six expériences de convocation » ci-dessous).
- Sensibiliser à travers la presse ou s'en remettre à des personnes qui suscitent l'intérêt de cette dernière, afin de faciliter l'inclusion.
- Dans une situation polarisée, ou lorsque la lassitude du dialogue pose problème :
 1. Parlez à chaque protagoniste de manière individuelle avant le dialogue — afin d'élaborer un agenda, déterminer les questions prioritaires, ouvrir le processus et instaurer un climat de confiance.
 2. Organisez des réunions informelles entre les parties qui sont parties prenantes ; une tierce personne neutre peut enregistrer les discussions. Aucun membre de la presse ne doit s'impliquer pendant la crise ou jusqu'à ce que les participants se sentent à l'aise.
 3. Convoquez une réunion afin d'écouter un rapport, simplement en réunissant tous les protagonistes. N'appellez pas encore cette réunion un « dialogue ».

Six expériences de convocation

Les exemples suivants portent sur la convocation ; ils sont tirés des cas réunis pour ce manuel et illustrent une série d'approches dans des contextes nationaux différents. L'expérience au Tadjikistan illustre le rôle que les parties externes peuvent jouer en tant que convocateurs dans des situations fortement polarisées. Dans les expériences au Guatemala et au Rwanda, quelques différences sont notées par rapport à la situation

dans laquelle des parties externes aident à constituer un groupe interne jouissant d'une légitimité et d'un pouvoir de convocation. Pour les exemples de l'Argentine et des Philippines, la convocation est assurée par un président dans différents contextes. Pour le Honduras, la convocation est effectuée par des responsables gouvernementaux par le biais d'un processus démocratique incitant des groupes à envoyer des représentants pour participer au dialogue.

Argentine

À l'occasion de son investiture en janvier 2002, alors que son pays était en pleine crise économique et en proie à des agitations sociales, le président argentin a publiquement appelé à un dialogue national afin de traiter des questions urgentes auquel le pays était confronté. Duhalde a appelé l'Église catholique et le PNUD aux côtés du gouvernement pour constituer un Conseil du dialogue afin de faire avancer le processus. Cette initiative était essentielle pour instaurer la neutralité et la légitimité du processus de dialogue, car la plupart de la population de ce pays tenait les hommes politiques, au rang desquels Duhalde, pour responsables de la crise financière. Selon un participant, « le premier dialogue, le plus difficile, a eu lieu au sein du [Conseil du dialogue] lui-même, entre les neuf membres », étant donné qu'ils ont convenu de dialoguer de manière « respectueuse » avec les institutions gouvernementales tout en préservant l'autorité morale requise pour proposer une réforme institutionnelle. Le Conseil du dialogue a ensuite engagé des conversations individuelles avec 650 chefs de file de différents secteurs sociaux afin d'obtenir le soutien requis pour le dialogue et d'élaborer l'agenda sur lequel ce dernier se baserait.

Guatemala

La « *Mission de vérification des Nations Unies au Guatemala* » (MINUGUA) s'est rendue dans la région de l'Alta Verapaz afin de superviser la mise en œuvre des accords de paix. Le personnel du bureau de la MINUGUA basé à Cobán s'est rendu compte que la majeure partie des violations des droits de l'homme était imputable à des conflits agraires non résolus. Mi-1997, la MINUGUA a invité un groupe de chefs communautaires de la ville de Cobán à se rencontrer pour discuter de solutions éventuelles aux conflits agraires dans la région. La MINUGUA a expliqué que les institutions gouvernementales ne pouvaient à elles seules résoudre les problèmes de conflits agraires dans la région d'Alta Verapaz et que la création d'un forum de négociation incluant des agences d'État ainsi que des représentants de propriétaires terriens et de paysans sans terre s'imposait. La MINUGUA a contacté l'Église catholique, le Ministère du travail, l'association régionale des producteurs de café, des responsables d'organisations de paysans, des directeurs d'ONG locales et d'autres acteurs. Au fur et à mesure que l'enthousiasme les gagnait, les personnes impliquées se sont mises à proposer à d'autres —représentant des secteurs directement et indirectement liés aux conflits portant sur les terres et le travail — de prendre part à l'initiative.

Honduras

Le Président du Honduras a sollicité l'aide de l'OEA pour convoquer le projet Grand Dialogue National 2021 alors même que le gouvernement enregistrait la plus faible adhésion des citoyens à son égard. Le ressentiment croissant de divers acteurs sociaux vis-à-vis du gouvernement du Honduras et de ses prédécesseurs pour ne pas avoir été capables de réaliser de précédents engagements a considérablement alimenté le scepticisme entourant la viabilité d'un dialogue national. De précédentes initiatives qui n'avaient pas abouti ont développé un sentiment de lassitude du dialogue. Mais, plus important encore, la poursuite des conflits — certains en proie à la violence et à la répression — avec divers secteurs sociaux sur une série de questions de premier plan (fonctionnaires, questions de soins de santé et éducation) ont nui à la crédibilité et à la légitimité du gouvernement ainsi qu'à celle du processus de dialogue. Une commission de coordination comptant des individus réputés de toutes les factions politiques et de divers secteurs sociaux ont apporté la crédibilité nécessaire au processus. Toutefois, la commission a dû travailler très dur pour approcher les syndicats impliqués dans les conflits avec le gouvernement, et même cela n'a pas empêché plusieurs groupes sociaux et partis politiques de décliner l'invitation à prendre part au dialogue.

Les Philippines

La période 1992-1998 a fait figure de bref âge d'or du dialogue aux Philippines, sous la présidence de Fidel Ramos. Ramos a pris le pouvoir un mois après le Sommet de la Terre à Rio de Janeiro, lequel a débouché sur l'Agenda 21, un engagement à poursuivre un développement durable signé par 150 pays. Ramos a convié les leaders de la société civile qui avaient pris part aux événements de Rio afin d'élaborer un décret-loi qui lui appartiendrait d'approuver, lequel stipulerait comment aligner les diverses lois, politiques et programmes du gouvernement sur l'Agenda 21. Il en a résulté une initiative de dialogue impliquant le gouvernement et des représentants de la société civile. Par décret, ce groupe est devenu le Conseil des Philippines pour un développement durable. Il comptait des représentants de 16 ministères gouvernementaux et 18 représentants de diverses composantes de la société civile. Ramos l'a chargé de déterminer la marche à suivre pour concrétiser les objectifs de l'Agenda 21 aux Philippines.

Rwanda

Dans le cadre de consultations à grande échelle, Interpeace a déterminé que ni la Commission nationale sur l'unité et la réconciliation ni le Centre de gestion des conflits implanté à l'Université de Butare - tous deux recommandés comme des convocateurs potentiels - n'étaient jugés par tous les Rwandais comme étant suffisamment indépendants ou des « espaces neutres ». La possibilité d'engager le dialogue dans le cadre d'un projet des Nations Unies a rapidement été écartée, compte tenu de la position du Rwanda sur le rôle des Nations Unies pendant le génocide. Le profil d'ONG internationale d'Interpeace était problématique en soi, ce qui était de nature à éloigner la perspective d'un soutien et d'une participation du gouvernement. À travers les discussions, il a été décidé de mettre sur pied une nouvelle entité rwandaise indépendante, l'« *Institute of Research and Dialogue for Peace* » (Institut de Recherche et de Dialogue pour la Paix, IRDP), qui

serait chargée de conduire et de gérer le processus en partenariat avec Interpeace. Cela apportait un avantage supplémentaire : un conseil de gestion comportant dix hommes et femmes dont l'intégrité était reconnue, a pu représenter la diversité des Rwandais. Ce groupe de convocateurs a renforcé l'« appropriation nationale » du dialogue, a permis de mobiliser l'engagement pour celui-ci au sein des réseaux de membres du conseil et est parvenu à préserver le processus de toute interférence injustifiée le cas échéant.

Tadjikistan

Quelques participants russes à la conférence de la (RCTF) « *Regional Conflicts Task Force* » (Groupe spécial pour les conflits régionaux) de Dartmouth se sont rendus au Tadjikistan et ont discuté avec plus de 100 participants potentiels. Ils ont expliqué le rôle de la RCTF dans le cadre des relations entre l'Union soviétique et les États-Unis au cours de la dernière décennie de la guerre froide et ont invité les Tadjiks à parler à la RCTF de leur guerre civile. Comme les Russes l'ont déclaré, « les Tadjiks n'auraient jamais accepté une invitation de Russes sans les Américains, ni des seuls Américains. Mais ils auraient accepté une invitation de ce qu'ils appelaient un « mouvement international » - à savoir la Conférence de Dartmouth ».

L'élaboration d'un processus de dialogue

Ayant passé en revue la liste des considérations liées à l'élaboration, nous proposons dans la figure 2.3.4 le schéma d'un processus de dialogue afin d'indiquer les résultats éventuels de cette phase du processus. En fonction, comme toujours, de la finalité et du contexte, les points suivants sont susceptibles d'être des maillons essentiels de l'élaboration du processus :

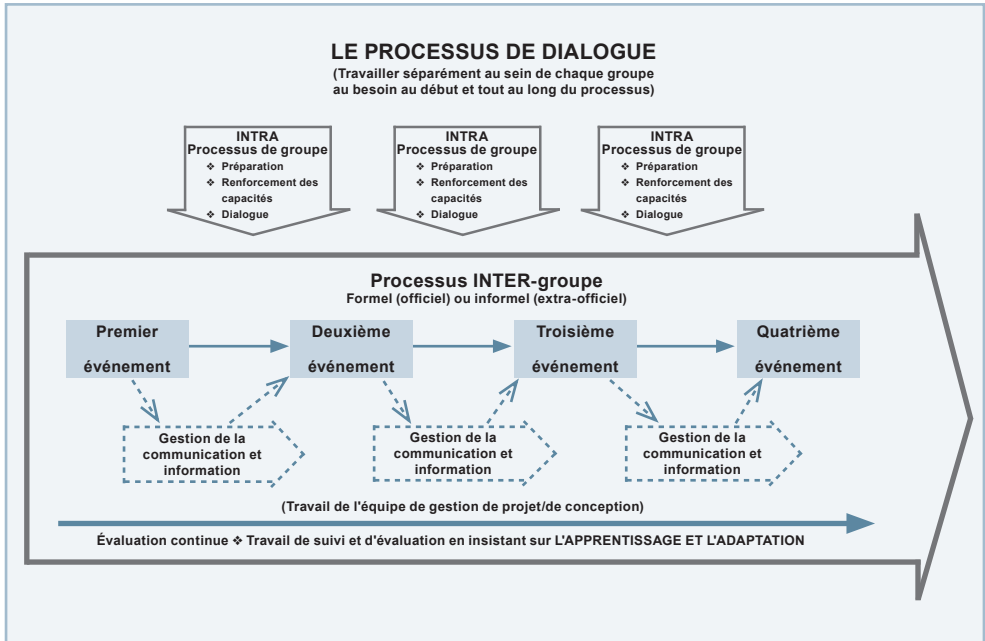
- travail préparatoire au sein des groupes pour renforcer leur capacité à participer efficacement à un processus de dialogue
- les événements majeurs du dialogue
- les activités entre les événements
- le suivi et l'ajustement continu du processus sur la base des données relatives aux aspects qui fonctionnent bien et à ceux qui nécessitent des ajustements.



Voir chapitre 2.4, *Processus et outils de processus.*

Comme indiqué précédemment, il n'existe pas de recette garantissant la réussite d'un dialogue. Toutefois, il n'est pas non plus nécessaire de partir de zéro pour concevoir chaque processus de dialogue, comme si aucune modèle utile n'existait. La maîtrise des travaux liés au dialogue est désormais telle qu'il existe une série d'options de processus bien développées. Par ailleurs, elles sont suffisamment bien comprises pour que les professionnels soient en mesure de faire des choix et des ajustements en connaissance de cause en fonction des finalités et des circonstances avec lesquelles ils doivent composer. Le chapitre 2.4 propose un aperçu de ces options de processus.

Figure 2.3.4 Processus de dialogue

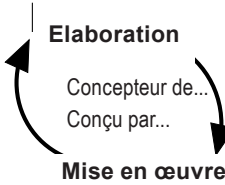


Chapitre 2.4 : Mise en œuvre

Ce chapitre fait découvrir le processus au lecteur de sa conception à sa mise en œuvre, en l'avertissant d'itérations continues entre les deux au fur et à mesure de l'évolution du dialogue. Il propose des informations techniques sur les approches, outils et techniques ayant essentiellement trait aux travaux des experts de processus. Toutefois, il propose également une vision d'ensemble du déroulement d'un processus de dialogue et des questions à traiter pour qu'il soit réussi - informations dont tous les spécialistes, y compris les promoteurs et les décideurs qui parrainent les dialogues, ont besoin pour contribuer efficacement aux progrès d'une initiative.

Suivre, apprendre et adapter : les clés de la réussite

Une fois que le processus de dialogue est en cours, la capacité d'adaptation sera un élément essentiel grâce auquel il pourra satisfaire à l'objectif pour lequel il a été conçu. « Un dialogue peut échouer pour toute une série de raisons », écrit Daniel Yankelovich dans *The Magic of Dialogue*. « Parfois, la violence, la haine et la méfiance peuvent s'avérer plus fortes que la motivation de trouver un terrain d'entente ... Ou les divergences d'intérêts peuvent fortement entraver le dialogue. *Toutefois, la raison la plus fréquente de l'échec d'un dialogue est tout simplement que l'on s'y prend mal.*¹⁴²



Bien entendu, « bien s'y prendre » exige que l'équipe de mise en œuvre dispose de compétences adéquates en matière de facilitation. Mais compte tenu de la fluidité et de la nature imprévisible des processus de dialogue — leur forte dépendance par rapport aux participants et leur sensibilité aux changements de contexte, les mener à bien tient souvent davantage de la capacité d'apprentissage et d'adaptation que de l'aptitude à exécuter le plan initial avec précision. Le plus important, c'est d'approcher chaque événement à ses propres conditions et de ne pas simplement se contenter de faire ce qui était prévu, quoi que cela puisse être. En ce sens, l'élaboration et la mise en œuvre ne doivent pas être considérées comme des étapes séparées et séquentielles mais comme des activités interdépendantes et qui se chevauchent tout au long de l'initiative de dialogue.

Cela exige une flexibilité dans trois domaines majeurs au gré du déroulement du processus :

- laisser de côté l'idée qu'il est primordial « de bien le faire la première fois »
- chercher à reconsidérer les hypothèses sur lesquelles les décisions du concept original ont été fondées à la lumière de nouvelles informations ou d'un changement de circonstances
- être prêt à tenter une nouvelle approche, même dans un contexte familier, si l'approche traditionnelle ne donne aucun résultat.

Événements du dialogue : créer un espace de confiance

Comme indiqué dans la partie 1, un environnement dans lequel les participants au dialogue se sentent à l'aise pour parler et écouter ouvertement contribue au changement recherché par le processus de dialogue. Les protagonistes se sentent « en confiance » lorsqu'ils sont à l'aise avec les trois dimensions du triangle de satisfaction abordé au chapitre 2.3 : ils se sentent respectés et appréciés ; ils ont le sentiment d'engager des « conversations qui comptent » ; ils comprennent le processus et lui font confiance. Une mise en œuvre efficace peut être un élément primordial pour l'obtention d'un espace de confiance mais en soi, cela ne suffit pas. Le cadre physique dans lequel se déroulent les événements de dialogue et la qualité de l'appui logistique peuvent contribuer à déterminer à quel point les protagonistes se sentent à l'aise, bienvenus et détendus, tandis que des procédures de base claires peuvent leur donner un certain degré de confiance sur ce qu'ils peuvent attendre du processus.

Logistique

Un soutien logistique opportun et bien géré peut également contribuer à créer un environnement propice au dialogue. Dans la plupart des processus de dialogue, il y a toujours quelques participants qui au départ sont méfiants ou sceptiques, qui doutent des motivations des convocateurs et les soupçonnent d'avoir des « agendas cachés ». Une solide stratégie en matière de logistique, mise en œuvre avant et pendant la réunion sur le dialogue, peut apaiser de telles préoccupations. Elle implique ce qui suit :¹⁴³

Avant la réunion

- faciliter le processus d'invitation. Si envoyer des invitations et passer des appels à des fins de suivi sont des tâches qui incombent aux convocateurs, l'équipe en charge de la logistique peut leur venir en aide comme suit :
 - en veillant à ce que chaque participant reçoive une invitation, l'agenda de la réunion et des documents à lire avant la réunion
 - en s'assurant que des appels en tête-à-tête à des fins de suivi sont passés pour que chaque participant se sente véritablement invité
- organiser tous les transports vers le lieu de réunion
- se réunir préalablement avec le personnel de l'hôtel/du lieu de la réunion et fournir des instructions détaillées de ce que vous attendez d'eux

- définir les rôles que les membres de l'équipe logistique et de soutien devront assumer (y compris les secrétaires, les transcripteurs, les traducteurs, les réalisateurs et les rapporteurs)
- amener le matériel de travail, les ordinateurs et l'équipement audiovisuel avec vous sur le lieu de la réunion
- préparer des formulaires d'évaluation pour les participants.

Pendant la réunion

- s'assurer que les participants savent vers qui se tourner en cas de problèmes
- rencontrer le personnel sur le lieu de réunion pour gérer les imprévus
- passer quotidiennement en revue les bonnes pratiques ou les difficultés
- mettre au besoin à disposition des participants les résultats des sessions de travail
- avoir des interprètes sous la main afin de surmonter les difficultés linguistiques
- être présent pour satisfaire les besoins du groupe
- afficher une attitude serviable.

Lieu

Souvent, le lieu choisi pour une réunion est un facteur essentiel qui, outre la garantie d'une sécurité physique, peut donner au groupe un sentiment de sûreté. Par ailleurs, il est important de créer un environnement propice à la réflexion et à des conversations ouvertes. Pour trouver un lieu capable de procurer cet effet, diverses considérations peuvent être prises en compte. Le tableau 2.4.1 en illustre certaines parmi les plus fréquentes à l'aide de cas de figure.

Tableau 2.4.1. Considération du lieu

Considérations sur le lieu	Cas de figure
Neutralité	Il était prévu que le dialogue inter-congolais soit lancé en Afrique du Sud ; les rebelles étaient d'accord avec ce choix mais le gouvernement était tout à fait contre ce pays car l'Afrique du Sud entretenait des relations étroites avec le Rwanda qui soutenait les forces rebelles. L'organisation de la conférence en Afrique du Sud aurait été contraire aux exigences d'un environnement neutre. Addis-Abeba a été choisi à la place. ¹⁴⁴
Un environnement favorisant le dialogue	(1) « Il a été choisi d'effectuer les travaux du Scénario civique de Mont Fleur en Afrique du Sud dans un beau petit centre de conférence paisible, inondé d'une lumière naturelle et construit dans un environnement sauvage avec des sentiers de promenade et des installations de loisirs ; les chambres étaient dépourvues de télévision, la nourriture était de bonne qualité et l'endroit propice aux réunions en soirée. » ¹⁴⁵ (2) Pour le dialogue inter-congolais, « la seconde [réunion] s'est déroulée dans le centre de villégiature Sun City en Afrique du Sud ... Au début des discussions, les participants ont été emmenés à l'écart des hôtels. Les discussions ont finalement eu lieu dans un village de tentes en toile blanche à l'écart de l'espace récréatif du centre de villégiature. Ce nouvel emplacement a permis aux participants de mieux se concentrer sur les questions soulevées. » ¹⁴⁶

Considérations sur le lieu	Cas de figure
Importance symbolique de l'emplacement	(1) En Mauritanie, « les divers emplacements des ateliers étaient hautement stratégiques en ce sens qu'ils visaient à satisfaire de nombreux intérêts culturels, sociaux, économiques et géographiques. Cela a permis de développer l'appropriation du projet à travers le pays et de contextualiser les discussions ». ¹⁴⁷ (2) Quant aux dialogues sur un processus constitutionnel au Népal, « les réunions n'ont pas été tenues uniquement dans des hôtels cinq étoiles de Katmandou et dans la vallée avoisinante mais également à Banke (est), Jhapa (ouest) et Chitwan (sud) ». ¹⁴⁸
Infrastructure pour la logistique et la sécurité	Dans le cas de San Mateo Ixtatán, « le processus de négociation s'est déroulé dans la ville de Huehuetenango, le chef-lieu du département. La ville a été choisie parce qu'elle était considérée comme un endroit neutre disposant des meilleurs moyens et de la meilleure infrastructure logistique pour l'évolution du processus. Qui plus est, un lieu jouissant d'une neutralité politico-idéologique s'imposait pour garantir la sécurité des participants. » ¹⁴⁹
Accessibilité aux participants	« Le choix de Huehuetenango comportait quelques désagréments. Cette ville était très éloignée de San Mateo Ixtatán et l'impossibilité d'y accéder facilement a engendré un surcoût et monopolisé du temps supplémentaire. De manière générale, bien que les sessions n'aient duré que deux jours, les participants ont été contraints de se priver de quatre jours de travail et de leur vie personnelle tous les 15 jours— ce qui a contraint bon nombre d'entre eux à supporter un fardeau économique. » ¹⁵⁰

Procédures de base

Les procédures de base visent à garantir la sécurité et l'équité. Elles fournissent une structure capable d'apaiser l'anxiété et d'instaurer un climat de confiance tout au long du processus de dialogue. Elles peuvent être une vitrine importante des principes de base et contribuer à instaurer des habitudes d'interaction dialogique. Parfois, il incombe à la structure d'un événement, tout autant ou plus encore qu'au facilitateur, d'assumer la lourde tâche de créer un environnement propice au dialogue.

Un projet initial de procédures de base peut être le fruit de la phase d'élaboration du processus, mais, dans bien des cas, il doit être discuté et avalisé par les participants - que ce soit lors de l'événement d'inauguration ou lors de sessions de formation ou d'orientation si elles font partie intégrante du concept du processus. Selon le contexte, les règles peuvent constituer des lignes directrices utiles dans divers domaines.

Lignes directrices sur le comportement

Quel que soit le contexte, la formulation de procédures de base sur la manière avec laquelle les participants doivent se comporter est une étape indispensable pour créer un « espace de confiance » au sein duquel les participants se sentent à l'aide et peuvent pleinement s'engager dans le processus. Comme l'indiquait Hal Saunders dans *A Public Peace Process*, « les participants doivent savoir ce que l'on attend d'eux et ce qu'ils peuvent attendre des autres pour décider de leur engagement ». ¹⁵¹ Il recommande d'élaborer ces règles de base et d'amener les personnes à les avaliser individuellement avant le commencement du dialogue. En évoquant les règles de base avec les participants potentiels, les convocateurs seront en mesure de déterminer si ceux-ci sont capables de participer efficacement. Ensuite, à l'occasion de la première réunion des membres

du groupe, Saunders conseille qu'ils discutent et conviennent ensemble de ces règles, éventuellement en les formalisant à travers une « convention » ou un « contrat » écrit pour en asseoir l'importance. La zone grisée ci-contre présente un exemple de contrat spécifique stipulant des lignes directrices sur le comportement applicables à un processus de « dialogue soutenu ».

Les suggestions de Saunders sont essentiellement axées sur son processus de « dialogue soutenu » pour tenter de résoudre des conflits profondément enracinés. Les professionnels recourant à d'autres processus dans des situations différentes collaboreront avec les participants au dialogue afin de s'accorder sur des procédures de base adaptées à ce contexte. Cela peut en effet être une phase de lancement capitale qui donnera le ton des conversations à suivre.

Voici quelques autres possibilités de règles comportementales de base :¹⁵²

- être présent et ponctuel
- être attentif tant à ce que les autres disent qu'à votre manière de réagir à ce qui est dit
- parler pour vous-même
- être concis et concret
- pas de conseil, pas de remise en question mutuelle, ne pas chercher à aider les autres.

Lignes directrices procédurales

Pour donner confiance aux participants, il convient d'être aussi clair que possible dès le départ sur les règles qui régissent les principaux aspects du processus de dialogue. Voici quelques points de procédure pour lesquels de telles directives peuvent s'avérer essentielles.

- **Lignes directrices pour assumer des rôles spécifiques** (Voir la vue d'ensemble des rôles proposée au chapitre 2.3). En définissant et communiquant clairement les rôles que les divers individus et institutions seront amenés à jouer, vous délimitez leurs interventions au gré du déroulement du processus. La clarté et la transparence en la matière peuvent être importantes aux yeux des participants.

Procédures de base pour un « dialogue soutenu »

- Compte tenu de l'importance de ce travail, les participants se sont engagés à se réunir régulièrement sur une période de plusieurs mois.
- Les participants ne représentent que leur propre personne. Ils font part des points de vue de leurs communautés, mais ne représentent pas officiellement des organisations ou groupes dans ces sessions de dialogue.
- Les participants respecteront les temps de parole pour permettre un véritable dialogue.
- Les participants parleront tant avec le cœur qu'avec la tête.
- Les participants interagiront avec amabilité, s'écouteront mutuellement avec attention et respect, sans s'interrompre et en laissant chacun faire part intégralement de son point de vue.
- Étant donné que les participants devront parler des sentiments et des relations à la base des problèmes spécifiques qui les affectent, chacun fera preuve d'un respect mutuel lorsqu'il sera amené à exprimer ou écouter de tels sentiments. Les participants essaieront de tirer des enseignements de ces déclarations.
- Les participants tenteront de répondre aussi directement et de manière aussi exhaustive que possible aux points soulevés et aux questions posées. Chacun s'efforcera vraiment de se mettre à la place des autres et de parler en étant sensible aux points de vue et sentiments d'autrui.
- Afin de permettre un travail sérieux, les participants écouteront attentivement les problèmes et questions avancés par le modérateur et essaieront de s'y tenir.
- Aucun participant au dialogue ne sera cité en dehors de la salle de réunion.
- Personne n'abordera en public la discussion de fond engagée dans le cadre du dialogue à moins d'un accord unanime.

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 257 pour plus d'information.

- **Lignes directrices pour la gestion des participants.** Ces lignes directrices peuvent simplement garantir l'ouverture et la transparence des critères et du processus de sélection des participants. Qui plus est, elles permettront éventuellement de répondre aux problèmes de participation qui surviennent, notamment à travers un règlement régissant la sélection et l'inclusion de nouveaux participants, voire de suppléants pour les participants dans l'incapacité de prendre part à tous les événements.

Lignes directrices pour la gestion des informations/de la communication

- **Informations sur le processus de dialogue.** Les organisateurs du processus de dialogue peuvent mettre les participants à l'aise en indiquant dès le départ de quelle manière ils seront informés de questions telles que des changements ou des développements survenus en cours de processus voire des horaires ou d'une modification de ceux-ci.
- **Rédaction de documents.** Il est important d'avoir conscience de l'importance de la production des documents qui résultent de ou représentent le processus de dialogue — la possibilité de donner la version « officielle » et de formuler le message que le groupe de dialogue souhaite faire passer. Bien souvent, comme dans des cas de conflit ou de concurrence entre les participants voire lorsqu'il s'agit d'aboutir à un accord quelconque, il peut être primordial d'établir des procédures de base claires indiquant la manière avec laquelle ces tâches seront exécutées afin que les participants s'engagent pleinement et en toute confiance.
- **Gérer les médias d'information.** Les médias d'information peuvent jouer un rôle capital pour garantir l'impact d'un dialogue, que ce soit en participant au processus ou en diffusant des informations y ayant trait. Dans le même temps, la manière avec laquelle les participants communiquent avec les médias peut soit faire progresser le processus soit y nuire. Édicter des règles de base sur ce point peut être un élément clé de la création d'un environnement au sein duquel les personnes désirent s'exprimer librement. En fonction de la nature du dialogue et du contexte, la création d'un espace de confiance peut nécessiter une couverture médiatique très transparente, une session privée, informelle et sans couverture médiatique, ou une solution intermédiaire. Les spécialistes ont défini les points suivants comme autant de stratégies potentielles pour gérer les médias, en fonction du contexte dans lequel le dialogue s'inscrit.
 - Inclure les médias, non en tant qu'observateurs mais en tant que participants au dialogue.
 - Tenir les médias à l'écart jusqu'à ce que les participants conviennent de ce qu'ils souhaitent déclarer et ensuite désigner un porte-parole accepté par tous.
 - Éviter toute déclaration individuelle aux médias (voir Chapitre « Lignes directrices sur le comportement » ci-dessus).
 - Tenir les médias informés mais assurer la sécurité des participants.
 - Tenir des réunions techniques privées, mais également des séances plénières publiques auxquelles les médias sont conviés.

- o Gérer les médias de manière à ce qu'ils traitent des thèmes en fonction du point de vue des participants et non du rôle qu'ils jouent.

Lignes directrices de fond

Souvent, tout particulièrement lorsqu'il existe des divisions profondes entre les protagonistes, la délimitation des thèmes traités dans le cadre du processus de dialogue contribue dans une large mesure à mettre ceux-ci suffisamment à l'aise pour participer.

- Dans le cas du dialogue avec les jeunes zimbabwéens, les convocateurs n'ont pas invité la jeunesse à un dialogue sur la violence politique ; ils ont préféré les inciter à discuter des questions d'intérêt commun, tels que le VIH/SIDA et le chômage.¹⁵³
- En Mauritanie, les organisateurs du dialogue ont jugé que les objectifs du Millénaire pour le développement constituaient un « point de départ sûr » pour une première expérience de dialogue dans un contexte de stabilité politique « fragile ».¹⁵⁴
- Au Guatemala, les participants au dialogue requérant la participation de multiples acteurs ont convenu d'élaborer un agenda national visant à déterminer le « quoi » et le « pourquoi » mais pas « comment » concrétiser ses objectifs. « Cette dernière question restera du ressort de chaque partie, en fonction de l'idéologie et des opinions qui lui sont propres. Une telle approche a permis aux parties de dégager un consensus tout en préservant la base de concurrence ».¹⁵⁵
- Pour des « dialogues soutenus » autour d'un conflit profondément enraciné, Hal Saunders indique « que l'agenda comportera toujours deux points de discussion : d'une part les problèmes spécifiques dont les participants doivent discuter et d'autre part, les sentiments et les relations sous-jacents à la base de ces problèmes ».¹⁵⁶

Facilitation

Tous les processus de dialogue ne nécessitent pas un facilitateur professionnel ou une équipe de facilitation. Un individu chevronné et respecté sera souvent efficace dans ce rôle et peut-être une meilleure solution pour toute une série de raisons. Il pourra s'agir d'un « initié » - un leader qui ressort dans un groupe de dialogue - voire d'une personne extérieure « impartiale » jouant aussi un rôle de convocateur. Des organisations internationales, telles que celles qui sponsorisent ce manuel ainsi que leurs partenaires, y compris le Carter Center, Interpeace et l'Institute for Sustained Dialogue, ont été et continuent à être des facilitateurs tiers impartiaux dans le cadre d'initiatives de dialogue engagées dans le monde entier.

Dans de nombreux pays d'Amérique latine, l'Église catholique ou d'éminents individus qui jouissent d'une grande crédibilité et qui sont respectés ont fait office de facilitateurs de dialogues nationaux. Les tierces personnes peuvent apporter une certaine neutralité au processus, éloignant tout soupçon quant à des possibilités de manipulation et d'improvisation. La participation de tierces personnes peut contribuer à catalyser l'engagement ou canaliser les émotions qui seraient autrement dirigées d'un adversaire à l'autre, ce qui est d'autant plus vrai lorsque les parties sont polarisées ou divisées.

Qu'importe à qui incombe de gérer la facilitation, sa mission sera de mettre en place un « espace de confiance » permettant aux participants d'avoir confiance dans le processus et de s'exprimer ouvertement. Les professionnels chevronnés soulignent qu'une facilitation « indûment rigoureuse », « comme lorsque les facilitateurs se prononcent unilatéralement sur les participants et l'agenda ou contrôlent les schémas de communication, définissent des procédures de base strictes ou réalisent des exercices complexes », est susceptible d'être mal perçue par les participants et donc de diminuer les chances qu'ils donnent suite individuellement aux accords conclus dans le cadre du processus.¹⁵⁷ Une bonne facilitation implique au minimum d'adhérer aux principes fondamentaux du dialogue, tels qu'exprimés dans l'approche dialogique. Comme noté ci-dessus, il peut également être essentiel de créer une structure reposant sur des lignes directrices claires pour établir et conserver l'espace de confiance. Qui plus est, une facilitation efficace du dialogue exige d'être compétent dans une série de rôles.



Voir chapitre 2.1- L'approche dialogique.

L'expérience d'une mauvaise facilitation

« Les facilitateurs régionaux n'étaient pas correctement formés pour mener efficacement les tâches qui leur étaient confiées. Il leur manquait des compétences de base en matière de facilitation telles que l'identification des problèmes, la reformulation, la synthèse et la consignation. Les discussions des participants étaient régulièrement centrées sur les besoins immédiats et à court terme au lieu d'envisager le long terme. Les facilitateurs n'ont pas correctement cerné les contradictions et les dilemmes et bon nombre de points importants que les participants ont soulevés ont perdu de leur pertinence compte tenu du manque de suivi. Les facilitateurs ont eu du mal à saisir et consigner les résultats et à intégrer toutes les exigences dans un seul document final. Ce dernier ne reflétait ni les débats tenus au cours des sessions ni les demandes ainsi que les besoins spécifiques de chacune des régions. En somme, compte tenu d'une facilitation insatisfaisante, les discussions en profondeur sur des questions essentielles ont été entravées, et la qualité des résultats s'en est ressentie. »

Une expérience de facilitation efficace...

« À Bambito, Betancourt et Sanguinetti [Belisario Betancourt, ancien président de la Colombie, et Julio María Sanguinetti, ancien président d'Uruguay], ont fait tout ce qui était en leur pouvoir en tant que facilitateurs pour garantir la réussite du processus. Un participant a indiqué ceci : « s'ils devaient servir un verre d'eau, s'asseoir avec la personne mise à l'écart des discussions et s'ils devaient rédiger un petit document », ils s'y employaient. Rien de tout cela n'était planifié ou prévu. La stratégie consistait simplement à faire en sorte que les participants restent concentrés sur la « politique d'état », à savoir sur les quelques thèmes clés susceptibles de pouvoir être traités au-delà des débats politiques. »

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 257 pour plus d'information.

Rôles et qualités essentiels du facilitateur

Organiser : créer, modeler et préserver l'espace (voir la zone grisée sur les « Lignes directrices pour les facilitateurs du dialogue »)

Modélisation de la recherche de renseignements : « faire preuve de curiosité » — poser des questions qui témoignent de respect pour les divers points de vue sans prendre parti et qui permettent de laisser transparaître l'humanité commune du groupe, comme : « Que craignez-vous si l'autre partie parvient à ses fins ? » et « Selon vous, que craint l'autre camp si vous parvenez à vos fins ? ». ¹⁵⁸

Reformuler : écouter et réfléchir à ce qui est dit, afin de mieux comprendre et encourager la réflexion

Synthétiser : permettre de cerner ce qui a été accompli en mettant en avant les points d'accord et de désaccord

Rapporter : créer un artefact pour la mémoire collective — un document écrit voire, dans le cas d'une consignation graphique, une représentation visuelle du processus collectif, créée au fil de son déroulement.

Dans *A Public Peace Process*, Hal Saunders dresse une liste des qualités essentielles des personnes qui assument ce rôle — qu'il considère être celui de « modérateur » — dans le cadre de dialogues cherchant à résoudre des conflits profondément enracinés :

- une sensibilité à la dimension humaine des problèmes - pourquoi les personnes sont blessées, de quoi les participants ont réellement besoin en tant qu'êtres humains, pourquoi les personnes peuvent naturellement être fâchées — et la capacité à traiter avec les participants à ce niveau, au lieu de les considérer comme des stagiaires ayant besoin d'être instruits
- un engagement vis-à-vis de l'objectif global de réconciliation entre les groupes qui ont de véritables griefs mutuels
- la capacité à faire preuve d'une attention et d'un engagement véritables au niveau humain

Lignes directrices pour les facilitateurs du dialogue

Écouter et observer. C'est à dire, ne pas se contenter d'écouter ce que les personnes disent, mais observer ce qu'ils font et essayer de ressentir ce qui se passe. Soyez flexible. Laissez les choses prendre forme et le débat suivre son cours, dans la mesure où il est significatif. Soyez optimiste, que ce soit envers vous-même ou vis-à-vis du groupe. Un groupe recèle beaucoup de potentiel ; laissez-le donc s'exprimer. Faites part et transcendez ses opinions. Laissez les participants au dialogue définir les contours du processus et des produits. Ne perdez pas de vue l'unicité de chaque situation. Vous ne pouvez pas prendre le plan Kosovo et l'appliquer en Argentine. Vous devez ajuster vos concepts. Armez-vous de patience. Ne cédez pas à la pression vous poussant à obtenir des résultats rapides car vous devez laisser au contexte le temps de mûrir – vous ne pouvez pas créer ces conditions. Soyez ouvert et compatissant à l'égard des éléments cathartiques émotionnels et des besoins inhérents à tout processus de dialogue ; n'ayez pas peur de faire place aux émotions dans le dialogue. Éviter d'émettre des avis techniques ou politiques – laissez cela aux experts. L'impartialité ne doit pas seulement être garantie au départ mais doit aussi être préservée tout au long du processus. Ce faisant, elle inspirera confiance et respect au sein du groupe. Soyez professionnel. Il est impossible d'apprendre à l'être complètement sur le tas – de toute évidence, vous apprendrez dans le cadre du processus, mais vous aurez besoin d'une certaine expertise, à la fois locale et internationale. Si vous êtes sur le point de procéder de la sorte, assurez-vous de l'aide de personnes qui sont passées par là avant vous et qui maîtrisent ce genre de situation.

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 257 pour plus d'information.

- avoir des attentes réalistes quant à la rapidité avec laquelle les personnes peuvent changer
- avoir une certaine expérience des problèmes similaires et une capacité à conceptualiser cette expérience afin d'en faire bénéficier ce groupe
- la capacité à aider les personnes à cerner les éléments communs de leurs expériences et points de vue
- une sensibilité à la spécificité culturelle des groupes impliqués
- la capacité à élaborer des agendas qui tiennent compte des idées exprimées auparavant, afin de faire avancer et d'intensifier le processus
- la capacité à percevoir le processus politique — être à même d'entrevoir la situation dans sa globalité, de ne pas perdre un objectif de vue et ne pas prendre parti
- la capacité à aider les participants à structurer leurs idées
- être respecté et reconnu par les participants comme une personne bienveillante et un professionnel expérimenté.

Rôles au sein d'une équipe de facilitation

Le facilitateur — la personne qui dirige les événements de dialogue — est souvent épaulé par des co-facilitateurs et/ou d'autres qui jouent certains des rôles suivants :

- facilitateur/modérateur — la personne qui dirige les réunions
- conseiller en processus - quelqu'un ayant l'expérience des problèmes liés aux processus et de divers outils de processus, en plus d'être parfaitement au fait des avantages et des limites de chacun d'entre eux
- spécialiste du contexte — une personne maîtrisant notamment la dynamique des relations au sein du groupe de participants, les problèmes culturels et politiques ainsi que le contexte historique
- rapporteur — quelqu'un capable de rendre compte des débats.

Impartialité et neutralité

Il est souvent fait appel à des institutions tierces pour assurer la facilitation car les parties prenantes d'un dialogue les considèrent comme « neutres » ou « impartiales ». Deux personnes ayant assumé ce rôle suggèrent que pour que la facilitation soit efficace, il est crucial d'être aussi clair que possible quant à ce qu'elle implique exactement quel que soit le contexte.

Goran Fejic d'IDEA opère une distinction entre la neutralité et l'impartialité.

Je pense qu'il peut être utile de distinguer les concepts de « neutralité » et d'« impartialité » du facilitateur. Cette distinction a été opérée dans le cadre de certaines missions de surveillance des droits de l'homme telles que



Voir chapitre 2.3, Définir le rôle des « tierces personnes ».

la mission MINUGUA au Guatemala. La « neutralité » a été interprétée comme la capacité à rester à équidistance de toutes les parties impliquées alors qu'il a été considéré que l'« impartialité » consistait à juger toutes les parties selon les mêmes critères. Par exemple, un facilitateur d'une organisation internationale ou d'un groupe de la société civile sera difficilement neutre en cas de violation ou de déni des principes de base des droits de l'homme ou de la démocratie mais il se doit de faire preuve d'impartialité lorsqu'il évalue dans quelle mesure l'ensemble des parties impliquées respecte de tels principes. En effet, le facilitateur sera éventuellement amené à être neutre dans certaines situations et impartial dans d'autres.¹⁵⁹

Francisco Díez, un professionnel travaillant en Amérique Latine, identifie les difficultés inhérentes aux concepts de neutralité et d'impartialité et propose le terme « multipartialité » pour formuler autrement cet aspect lié à l'approche du facilitateur.

Lorsque nous intervenons en tant que facilitateurs ou tierces personnes dans des processus de dialogue, il n'est tout simplement pas possible d'être neutre puisque comme nous travaillons pour le PNUD, nous portons et représentons certaines valeurs et principes qui caractérisent les Nations Unies. Dès lors, nous ne sommes pas neutres. D'un autre côté, il est dit que les facilitateurs doivent être impartiaux en veillant à ce que leurs actes ne favorisent aucune des deux parties. Afin de ne pas être influencé, le facilitateur va alors rester à une « distance prudente » de chacune des autres parties. Cela pose toutefois d'énormes difficultés lorsque l'on travaille dans des situations conflictuelles dans lesquelles le succès des tierces personnes tient à leur capacité à instaurer et renforcer la confiance éprouvée vis-à-vis des autres parties. Qui plus est, la confiance se gagne par la proximité, lorsque l'on éprouve de l'empathie et que les parties ont le sentiment d'être entendues, comprises et légitimées aux yeux de la tierce personne. C'est la raison pour laquelle nous préférons dire que nous sommes « multi-partiaux » et non « impartiaux », car notre méthode de travail consiste à créer cette proximité et, au même temps, à instaurer un climat de confiance avec chaque partie, ce qui légitime les relations que nous nouons avec eux, et à agir en faisant preuve d'une totale et absolue transparence. Cela leur donne la garantie que notre position repose sur des valeurs et principes prônant la démocratie, la paix et le développement et que nous travaillons en leur nom (plutôt que de travailler de manière impartiale pour le compte de personne).

En complément de lecture :

Pour en savoir plus sur le rôle de tierces personnes en situation de conflit, voir William Ury, *The Third Side: Why We Fight and How We Can Stop* (New York : Penguin Books, 2000) ; et <<http://www.thirdside.org>>.

Nous leur faisons confiance tout en ayant besoin de leur confiance pour faciliter les processus qui permettent de déboucher sur des solutions durables.¹⁶⁰

Événements du dialogue : un aperçu des options de processus

Comme mentionné au chapitre 2.3, la situation actuelle est telle que bon nombre d'experts en processus de dialogue ne travaillent avec et ne maîtrisent qu'un seul processus. Toutefois, en fonction du concept du processus, même dans le cadre d'une seule initiative de dialogue, des événements de dialogue spécifiques peuvent nécessiter

des processus différents. La liste ci-dessous présente plusieurs domaines dans lesquels ces caractéristiques peuvent être différentes.

Le rôle du dialogue

- Exploration : sensibilisation
- Établissement de relations : résoudre les différends
- Délibération : traiter des décisions difficiles
- Action collaborative : intervenants multiples, changement de l'ensemble du système.

Participants

- Parties prenantes : leaders, représentants de groupes de parties prenantes désignés
- Public : une large palette de citoyens ordinaires, dans le cadre d'événements publics convoqués sur la base d'une invitation ouverte

Taille

- Petit (intime) : 8 à 12 participants
- Standard : 15 à 40 participants
- Grand groupe : 40 à 4.000 participants.

Espace

- Formel par opposition à informel : espaces institutionnalisés avec un pouvoir décisionnel et dans le cadre desquels les accords sont contraignants, contrairement à des espaces ad hoc qui ne sont pas contraignants
- Public par opposition à privé : publié et examiné publiquement, ou « à huis clos », sans sensibilisation du public autour de l'événement et sans couverture médiatique

Agenda

- Structuré : réunions traditionnelles avec une importante préparation préalable, établissement de l'agenda et des résultats au préalable
- Émergent : l'agenda qui ressort de l'événement ; les résultats ne sont pas déterminés au préalable

Pourquoi envisager plusieurs options de processus ?

Nous proposons un aperçu des différentes options de processus pour chercher à élargir les possibilités que les professionnels peuvent envisager lorsqu'ils s'efforcent d'aboutir aux meilleurs résultats pour

En complément de lecture :

Les deux sources consultées pour adapter notre liste sont les suivantes : « Well-Known Processes for Dialogue and Deliberation », créé par la Coalition nationale pour le dialogue et la délibération (NCDD) et disponible à l'adresse suivante : <http://www.thataway.org> ; et Marianne Bojer, Marianne Knuth et Colleen Magner, Mapping Dialogue: A Research Project Profiling Dialogue Tools and Processes for Social Change (Johannesburg : Pioneers of Change Associates, 2006), disponible à l'adresse suivante : <http://www.pioneersofchange.net/research/dialogue>.

Ces deux sources proposent une analyse comparative des processus qu'elles présentent, en indiquant les processus adaptés aux divers objectifs et contextes.

une initiative de dialogue dans un contexte spécifique. Ces dernières années, les flux de travail de nombreux spécialistes recourant à diverses méthodes dans des environnements différents ont commencé à fusionner dans un champ d'activité. La prolifération des efforts de codification des connaissances liées aux processus témoigne de l'existence de cette pratique émergente. Cette codification est une avancée significative car elle permet de considérer un grand nombre d'options de processus, y compris des processus qui ont émergé dans différentes parties du monde.

Le présent manuel n'a pas pour ambition d'apporter des informations exhaustives sur des processus spécifiques ; toutefois, nous encourageons vivement les spécialistes à se pencher sur différentes options afin d'éviter de s'en remettre simplement à des outils familiers. Nous nous en remettons ici à deux travaux de codification majeurs (voir la zone grisée) pour proposer une brève introduction à un ensemble d'options de processus parmi lesquelles les équipes d'élaboration de processus et les facilitateurs du dialogue peuvent choisir, en fonction de leurs objectifs et du contexte dans lequel ils opèrent. Le tableau 2.4.2 regroupe les processus en fonction du rôle que chacun d'entre eux est le plus à même de jouer dans le cadre d'une initiative de dialogue. L'annexe 2 propose une description succincte de chaque processus ainsi que des informations sur des sources fournissant des descriptions plus détaillées sur l'internet.

Tableau 2.4.2. Options de processus de dialogue

Exploration - sensibilisation	Établissement de relations – Résoudre les différends	Délibération – Traiter des décisions difficiles	Action collaborative – qui requiert la participation de protagonistes multiples, changement systémique intégral
<ul style="list-style-type: none"> • Café mondial • Conversation Café • Dialogue libre • Technique du cercle • Processus de Lekgotla • Théâtre de l'opprimé 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue soutenu • Dialogues intergroupes • Démocratie profonde • Projet de conversations publiques • Une école israélo-palestinienne de la paix • Recherche-action participative 	<ul style="list-style-type: none"> • Forum communautaire du 21ème siècle d'AmericaSpeaks • Travail de délibération citoyenne • Conseils délibératifs de citoyens • Confluence du consensus • Cercles d'étude • Scrutin délibératif • Forums sur les questions nationales 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête d'appréciation • Construction du futur • Laboratoire du changement • Planification de scénarios

Processus et outils de processus

Dans le contexte de ce manuel, il peut également être utile d'opérer une distinction entre les processus et les outils de processus.*

- **Les processus** fournissent un modèle permettant d'élaborer un concept de processus complet. Dans certains cas, l'élaboration d'une initiative de dialogue peut exiger un seul événement. Dans la plupart des cas, il englobe plusieurs événements, nécessitant souvent des activités de jonction entre les événements, comme l'illustre la figure 2.3.4 à la fin du chapitre 2.3.
- **Les outils de processus** sont les méthodes utilisées au cours des événements. Dans le cadre d'un seul processus, des événements différents peuvent utiliser des outils de processus différents, en fonction des objectifs spécifiques de chacun d'entre eux et de leur rôle au sein du processus global.

Sur un plan pratique, chaque outil de processus peut être un processus si l'initiative de dialogue est conçue pour qu'il n'y ait qu'un seul événement ou que le même outil soit utilisé dans chaque événement. En effet, en l'état actuel des choses, de nombreux experts de processus travaillent avec un seul outil de processus et tendent à n'utiliser que cet outil pour élaborer le processus. Toutefois, dans le cas des initiatives de dialogue qui s'efforcent de traiter des problèmes complexes dont il est question au chapitre 1.2, il est souvent nécessaire d'impliquer les participants de diverses manières - il faut procéder à une exploration *et* à une transformation du conflit *et* à une prise de décision *et* à une action collective. Les équipes chargées de l'élaboration des processus doivent donc être informées des différents processus et poser les questions critiques qui leur permettront d'avoir la certitude de la pertinence des outils de processus utilisés pour chaque événement. Le tableau 2.4.3 regroupe les processus que nous avons décrits sur la base de cette distinction.

Si vous ne disposez que d'un marteau, chaque problème a l'apparence d'un clou.

* D'autres sources n'opèrent pas une telle distinction. Ainsi, dans la ressource du National Coalition for Dialogue and Deliberation (NCDD) à laquelle il est ici fait référence, tout est désigné par le vocable « processus », alors que le rapport Mapping Dialogue de Pioneers of Change parle d'« outils de processus ». En dépit du risque de confusion, nous jugeons utile de faire cette distinction dans ce manuel par rapport à la distinction que nous faisons entre les processus de dialogue et les événements individuels qui constituent le processus.

Tableau 2.4.3. Processus et outils de dialogue et de délibération

Processus et outils de dialogue et de délibération	
<p style="text-align: center;">Processus uniquement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forum communautaire du 21^{ème} siècle d'AmericaSpeaks • Travail de délibération citoyenne • Conseils délibératifs de citoyens • Conférence de consensus • Scrutin délibératif • Projet de conversations publiques • Cercles d'étude • Dialogue soutenu • Constuction du futur • Recherche-action participative 	<p style="text-align: center;">Processus et outil de processus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enquête d'appréciation • Dialogue intergroupe • Processus de groupe forum ouvert • Technique du cercle • Café mondial • Conversation Café • Théâtre de l'opprimé • Store Dialogue • Parcours d'apprentissage • Outils en ligne • Forums sur les questions nationales - Manuels d'étude délibératifs

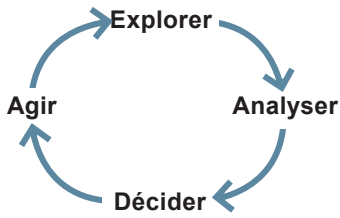
Outils de processus pour de grands groupes

Au cours de la dernière décennie, les professionnels ont élaboré plusieurs processus innovants permettant de travailler avec de grands groupes (de 40 personnes à des milliers). Par exemple, parmi ceux décrits ici, les processus de groupe forum ouvert, les sommets de *Appreciative Inquiry* (Enquête d'appréciation), les conférences de *Future Search* (Construction du futur), et les Forums communautaires du 21^{ème} siècle d'AmericaSpeaks sont tous adaptés à de tels groupes. Ces innovations fournissent

En complément de lecture :

Pour une introduction aux processus applicables aux grands groupes, voir Michael R. Manning et Ghazi Faisal Binzagr, « Methods, Values, and Assumptions Underlying Large Group Interventions Intended to Change Whole Systems », *International Journal of Organizational Analysis* 4/3 (1996) ; ou Barbara Benedict Bunker et Billie T. Alban, *Large Group Interventions* (San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1997).

des solutions permettant de dépasser les limitations des processus de dialogue plus traditionnels, qui restreignent la participation à de petits groupes de représentants ou de décideurs. De telles limitations peuvent produire des résultats insatisfaisants lorsqu'il est nécessaire d'amener l'« ensemble du système » dans la conversation. Ces processus impliquent souvent de constituer de petits groupes dans le groupe, d'utiliser une structure adéquate, des technologies telles que des ordinateurs portables et des communications sans fil et de recourir à des facilitateurs professionnels. Les ressources référencées dans la zone grisée proposent une analyse de ces méthodes et de la logique sous-jacente des processus utilisés pour de grands groupes.



Le cycle d'apprentissage de Kolb
 Source : David A. Kolb, *Experiential Learning : Experience as the Source of Learning and Development* (Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1984).

Le parcours du dialogue

Le chapitre 1.4 a décrit la dynamique de base des processus de dialogue qui créent le changement en permettant aux participants de prendre du recul sur leurs propres pensées et processus de pensée, ainsi que sur la manière avec laquelle les processus de réflexion conditionnent leur perception de la réalité. En faisant part de leurs points de vue ou histoires, et en écoutant ceux des autres, selon Hal Saunders, « la rigidité de leurs a priori disparaît ». Ils peuvent se mettre à « faire attention à des faits qu'ils préféreraient ignorer [et au fur et à mesure qu'ils] modifient la perception qu'ils ont de la réalité, ils peuvent se mettre à considérer leur comportement antérieur comme étant contre-productif ». ¹⁶¹

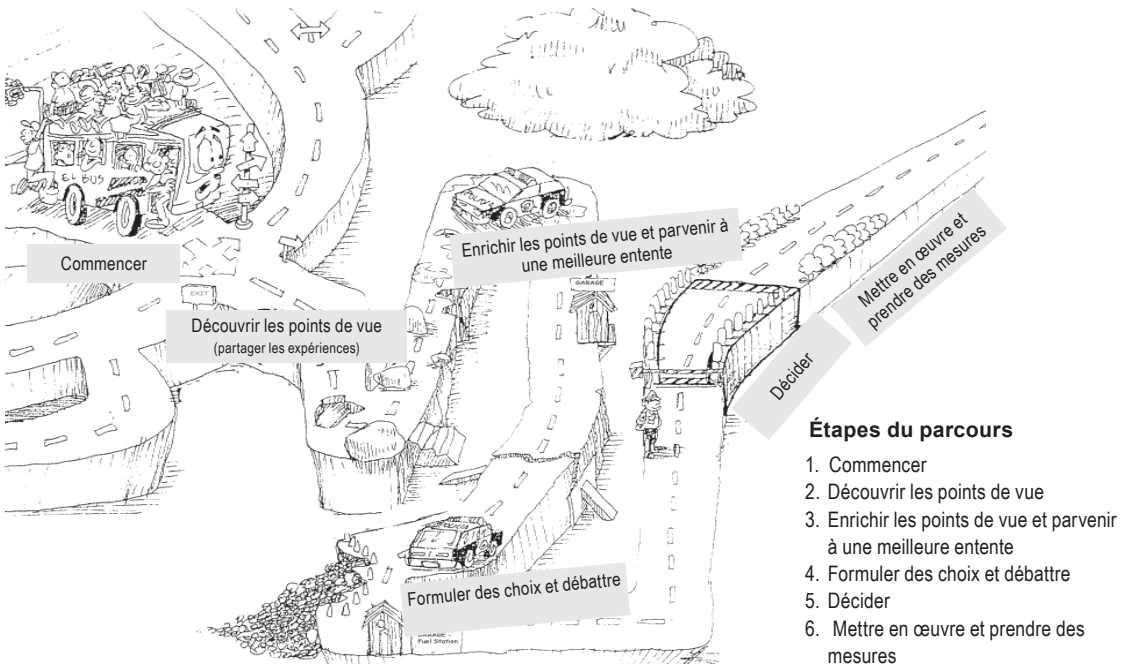


Voir Figures 2.4.1 et 2.4.2 ;
 et voir chapitre 2.2.

Cette section examine cette dynamique plus en détail et traite de certaines des questions pratiques et des défis qui se posent lorsqu'il s'agit de l'intégrer dans une initiative de dialogue, en se basant sur la métaphore d'un parcours. Cette image et les étapes du parcours sont similaires au cycle d'apprentissage de Kolb dont le portail de ressources MSP se sert également pour comprendre la dynamique du dialogue et structurer les processus de dialogue.

Il ne s'agit pas de modèles rigides, mais de cadres proposés pour planifier des événements faisant partie d'un processus de dialogue. Tout événement donné peut porter sur une étape du parcours ou peut engager les participants dans la totalité de celui-ci, en fonction du concept utilisé pour ce processus. Ces modèles peuvent apporter la clarté requise pour s'assurer que chaque événement est conçu de manière à atteindre son objectif dans le cadre du processus plus vaste. Pour chaque étape du parcours, nous (1) proposons un aperçu de la tâche qui incombe au groupe et des objectifs connexes du facilitateur ; (2) traitons des difficultés ou des défis qui peuvent se poser en fonction du contexte, et (3) suggérons quelques conseils et stratégies pour réussir cette étape.

Figure 2.4.1 Le parcours du dialogue : une métaphore



Source : Conçu par Philip Thomas pour OEA/PROPAZ (1998). Artiste : Alfredo Burgos, El Salvador.

Figure 2.4.2 Décodage de la métaphore du parcours

Décodage de la métaphore du parcours	
Le bus	Le groupe
Le conducteur	Les procédures/la dynamique de groupe/la facilitation sociale
La situation au niveau de la mécanique et de l'essence	Conditions minimales ou de base pour le dialogue
La route	Le processus à suivre selon ses différentes phases
Lois et réglementations en matière de police et de transport	Autorité envers laquelle ce groupe est responsable : règles de base, lois, intérêts et besoins des communautés représentées dans le processus
Garages mécaniques, stations-service	La nécessité de procéder à des vérifications périodiques (supervision) — évaluations de la mesure dans laquelle nous respectons le triangle de satisfaction (psychologie, processus, problème)
Inondations, nids-de-poule, glissements de terrain	Problèmes et difficultés rencontrés dans le cadre du processus
Nuage sombre	Pressions et difficultés engendrées par des forces externes qui échappent au contrôle du groupe (presse, actions d'autres secteurs, etc.)
Marches (ajout de voies d'entrée/de sortie)	Possibilité pour certains d'abandonner le processus et pour d'autres de le rejoindre

Source : Conçu par Philip Thomas pour l'OEA/PROPAZ (1998).

Démarrage

1. Objectif de la facilitation/fonction du groupe

- Susciter l'intérêt des participants et les inciter à s'engager à travers le triangle de satisfaction, en clarifiant le « quoi » et le « comment ».
- Définir les conditions d'un espace « sûr ».
- Aider les participants à se rencontrer de manière à ce qu'ils puissent entrer en confiance et nouer des relations en tant qu'être humains, pas simplement en tant que représentants d'un groupe ou d'une position.
- Veiller à ce que les membres soient sur un même pied d'égalité - que ce soit au niveau du statut, des rôles, des informations, des compétences, et de la pertinence culturelle - tout en tenant compte des inégalités existantes en dehors de l'expérience du groupe.

2. Défis ou difficultés potentiels

• Participation :

- ✓ Les acteurs importants refusent de participer au processus.
- ✓ L'autorité des participants diffère fortement au sein des groupes qu'ils représentent. Par exemple, certaines organisations envoient des directeurs alors que d'autres envoient des personnes subalternes ; ou des représentants de la société civile participant à des dialogues plurisectoriels insistent sur la participation de responsables gouvernementaux de haute instance. Cela pose problème lorsque les personnes ne sont pas à l'aise ou n'accordent aucune valeur à la collaboration avec d'autres personnes qu'ils ne perçoivent pas comme des pairs.
- ✓ Les personnes qui s'engagent dans le processus pour la première fois en tant que participants au dialogue, en particulier dans des environnements fortement polarisés où il ne règne aucune confiance, prennent part au premier événement en étant très cyniques et sceptiques quant à la possibilité d'aboutir à des résultats productifs.
- ✓ Les différences socio-économiques entre les participants et les différences de pouvoir sont à l'image des inégalités sociales que le dialogue cherche à traiter.
- ✓ Les différents degrés de capacité au sein du groupe — par exemple au niveau de l'alphabétisation, des langues, des compétences en communication, de l'accès à l'information et des compétences analytiques formelles — reproduisent les inégalités qui existent et rendent donc un véritable dialogue difficile.

• Agenda :

- ✓ L'agenda est trop vaste ou trop ambitieux, empêchant les possibilités de succès ou de progrès dans la bonne direction et engendrant éventuellement de la frustration. Il peut également s'avérer trop ambigu, rendant ainsi difficile toute clarification des relations entre les parties prenantes.

- ✓ Les participants ont des opinions différentes quant aux questions à traiter en priorité. Certains insistent pour aborder en premier lieu la question la plus « importante » (c.-à-d. complexe), suggérant par là que tout le reste dépend de celle-ci. D'autres veulent commencer par une question qui divise moins afin d'avancer ou de créer un « historique du succès ».
- ✓ Un groupe ou secteur essaie de se servir de l'agenda du dialogue comme d'un « cheval de Troie » — une façon d'aborder *toutes* les questions. Cela constitue un problème potentiel, en particulier lorsque le gouvernement est un sponsor ou un participant.

3. Suggestions et stratégies utiles

- Lorsque des acteurs clés refusent de participer, il y a essentiellement trois possibilités.
 - ✓ Commencer sans eux, en espérant que lorsqu'ils verront le processus se développer, ils jugeront nécessaire d'y prendre part ou auront un intérêt accru à le faire.
 - ✓ Reporter le lancement et s'efforcer de réunir les conditions nécessaires pour favoriser leur participation.
 - ✓ Considérer d'autres solutions pour les impliquer, notamment à travers des processus parallèles, à faible risque ou privés.
- Pour gérer les différents niveaux d'autorité représentés au sein du groupe, définissez clairement le niveau de représentation des représentants des groupes ou institutions qui prendront part au dialogue, ainsi que les mécanismes de communication entre les participants au dialogue et les groupes qu'ils représentent.
- Pour faire face aux doutes ou au cynisme et pour s'assurer que les participants se sentent à l'aise au niveau du processus :
 - ✓ Employez la métaphore du parcours dans le cadre d'une réunion préparatoire ou d'une session de formation afin de parler du processus et des écueils potentiels. Si les participants discutent des obstacles qui risquent de survenir ou des protagonistes qui sont susceptibles soit de paralyser soit d'accélérer le processus, ils commenceront peut-être à prendre confiance et à se dire que les défis liés au processus n'ont pas échappé aux convocateurs et que le dialogue sera un espace de confiance pour traiter des questions difficiles.
 - ✓ Utilisez des vidéos sur des processus similaires afin de montrer à quoi peut ressembler un dialogue et convaincre les participants de ce qu'il est possible de faire.
- Une formation préalable des participants au dialogue, pour des groupes séparés ou pour l'ensemble d'entre eux, peut être précieuse et constituer un axe stratégique pour démarrer sur plusieurs plans.



Voir Figures 2.4.1 et 2.4.2.

- ✓ Elle constitue un point d'entrée « sûr » au dialogue pour les sceptiques ou les détracteurs.
- ✓ Elle permet de disposer d'une expérience commune, d'un langage et de points de référence communs étant donné que tous les participants se voient proposer les mêmes exercices de formation. Il est vrai que les groupes des parties prenantes suivent la formation, soit ensemble, soit séparément.
- ✓ Elle permet une sensibilisation au processus de dialogue, indépendamment de ses résultats ou de son contenu.
- ✓ Elle peut aider à atténuer les différences de capacité entre les participants.
- Il existe d'autres solutions pour éviter de reproduire des modèles de société inéquitables au sein du groupe :
 - ✓ une stratégie logistique permettant de garantir que chaque participant bénéficie d'une aide pour prendre part au dialogue, que tous les protagonistes recevront les mêmes informations et qu'ils seront traités avec respect sur le lieu du dialogue, comme indiqué dans la rubrique Logistique du chapitre 2.4
 - ✓ des lignes directrices sur le comportement claires, établies dès le départ et appliquées de la même manière pour tout le monde, aideront à « uniformiser les règles du jeu » en permettant aux participants de se sentir à l'aise avec le processus
 - ✓ des techniques de facilitation qui garantissent la participation de tous permettront d'atténuer les différences au niveau du statut et des capacités socio-économiques, comme indiqué dans la rubrique Facilitation, au chapitre 2.4.
- Afin d'éviter toute difficulté au niveau de l'agenda du dialogue, veillez en particulier à édicter des règles de base sur les éléments qui seront abordés, comme indiqué dans la rubrique Directives de fond, Chapitre 2.4.
- Voici quelques techniques de facilitation utiles pour s'assurer que toutes les voix soient entendues :
 - **Jetons de parole.** Chaque participant reçoit plusieurs jetons (pièces, haricots, etc.) au commencement du dialogue. Chaque fois que quelqu'un prend la parole, il doit déposer l'un des jetons reçus. Une fois tous les jetons utilisés, cette personne ne peut plus s'exprimer tant que tous les autres n'ont pas utilisé leurs jetons. Les procédures de base peuvent également prévoir un temps de parole (deux minutes par jeton par exemple), afin que les personnes dont l'intervention dépasse le délai imparti soient contraintes de donner un autre jeton.
 - **Objets parlants.** Un objet, souvent avec une valeur symbolique ou un sens sacré, indique qui peut parler. Lorsque les individus désirent faire un commentaire, ils doivent avant tout demander cet « objet parlant » et attendre de l'avoir en leur possession avant de s'exprimer. Une règle supplémentaire oblige chaque personne à résumer ce que la dernière personne a dit avant de prendre la

parole. Cette technique peut ralentir la cadence et/ou modérer le ton d'une conversation, tout en faisant en sorte qu'il soit plus difficile pour les grands orateurs de dominer.

- **Petits groupes.** Le groupe de dialogue est divisé en petits groupes de deux à quatre personnes pour engager une première discussion sur les thèmes ou pour raconter une histoire ; ils font ensuite part d'une partie de leurs conversations ou conclusions au restant du groupe. Les règles de base régissant les conversations en petits groupes peuvent aider à créer les conditions empêchant aux voix plus fortes de dominer.

Découvrir les perspectives

1. Objectif de la facilitation/tâche du groupe

- Jeter les bases du dialogue en aidant les participants à se rendre compte de ce qui suit :
 - ✓ Ils ne savent pas encore tout de la vision du monde des autres.
 - ✓ Chaque point de vue individuel n'est qu'une partie de toute l'histoire.
 - ✓ Les histoires permettent de mieux comprendre comment les personnes perçoivent le monde - de quelle manière ils établissent un lien entre les événements et comment ils les expliquent.
- Veiller à tenir compte de tous les points de vue de telle manière que l'ensemble des participants ou ceux concernés par un problème puissent s'identifier avec les récits racontés.
- Créer un espace de confiance et faciliter une communication efficace qui habilite *la prise de parole* et *l'écoute* :
 - ✓ Aider les participants à s'exprimer de manière à ce que les autres aient envie de les entendre.
 - ✓ Aider les participants à écouter pour que les autres aient envie de prendre la parole.
 - ✓ Aider le groupe à ne pas se contenter de faire preuve de politesse ou de « délestage » - dire ce qu'ils disent toujours ou dire ce qu'ils pensent qu'ils sont censés dire - pour que l'échange de points de vue soit plus authentique.¹⁶²
 - ✓ Aider les participants à développer au minimum une empathie cognitive envers les expériences et les points de vue des autres.

2. Défis ou difficultés potentiels

- Certains participants violent des règles de base en interrompant et en portant des jugements qui mettent fin aux échanges plutôt que de les ouvrir et de les approfondir.

- Certains participants expriment de l'impatience et refusent de faire part de leur récit jugeant cela trop « léger », ou « mou » ou assimilant cela à « une perte de temps ».
- Délestage initial :
 - ✓ Les personnes commencent en faisant part de positions et de revendications officielles sans préciser le contexte général ou l'histoire qui les façonnent et les éclairent.
 - ✓ Les personnes racontent leurs histoires en des termes abstraits, qui ne tiennent pas compte de l'expérience individuelle.
 - ✓ Les personnes proposent une histoire générale et simplifiée qui masque la complexité des points de vue dans un groupe, donnant l'impression que le groupe est plus cohérent et soudé qu'il ne l'est en réalité.
- Les participants insistent pour débattre et leurs contributions sont en fait une réaction aux points de vue ou récits des autres plutôt qu'une présentation détaillée de leur propre version des choses ou de leur point de vue sur les thèmes discutés.
- Un acteur ou groupe important est absent de l'événement inaugural et ne peut donc entendre les récits des autres ou faire part d'un point de vue important qui pourrait figurer parmi les éléments essentiels sur lesquels le processus reposera.

3. Suggestions et stratégies utiles

- Des lignes directrices strictes du facilitateur, dès le départ, peuvent favoriser le respect des règles de base.
- La formation et l'orientation : il sera possible de renforcer la participation dans le cadre de cette étape en sensibilisant les participants sur le rôle des histoires dans le cadre d'un processus de dialogue, en leur proposant des outils qui permettront d'analyser et de donner un sens aux diverses histoires ou opinions.
- Voici quelques initiatives en matière de facilitation qui peuvent inciter à exprimer pleinement son point de vue :
 - ✓ Faire de la curiosité un modèle : faire preuve de curiosité quant aux points de vue des autres leur donne le sentiment d'être écoutés et les encourage à en dire plus sur leur histoire.
 - ✓ Appliquer des techniques d'entretien : poser des questions qui incitent à faire part des hypothèses sous-jacentes ou qui permettent d'en savoir plus sur l'histoire qui a façonné le point de vue.
 - ✓ Proposer une structure pour les réponses des auditeurs : permettre de poser des questions de clarification — pas des déclarations ou des réactions déguisées sous la forme de questions — ou des questions qui incitent à fournir un complément d'information, par exemple :
 - « J'aimerais en savoir plus sur ... ».

- « Ce qui me surprend le plus, c'est que ... » (un élément nouveau sur ce point de vue dont je n'étais pas conscient ou que je n'avais pas compris).
- « Ce que je ne comprends toujours pas, c'est que... » ou : ce que j'ai le plus de mal à comprendre, c'est que ...
- Rendre compte de l'événement : il est en effet important de créer une « mémoire collective » et d'informer les participants qui étaient absents. Cela permet d'assurer la continuité du processus d'un événement à l'autre. Enfin, montrer aux participants que leurs idées transparaissent dans les comptes-rendus est un moyen utile de leur donner le sentiment qu'ils sont entendus et appréciés. Il existe divers types de rapports :
 - ✓ la prise de notes régulière, le procès verbal, etc. constituant une mémoire collective sur des tableaux à feuilles et pouvant être compilés et distribués en étant présentés comme un compte-rendu officiel de ce qui s'est passé
 - ✓ une consignation graphique : des artistes utilisent des images et des couleurs ainsi que des mots pour saisir les échanges et les discussions au sein du groupe. Les consignations graphiques capturent souvent mieux les changements de ton ou d'humeur perçus pendant un événement que les documents écrits.
 - ✓ les enregistrements audio ou vidéo permettent un compte-rendu plus littéral des débats qui a éventuellement un plus grand impact, à travers des citations, des images vidéo et des enregistrements audio.
- Voici des techniques de facilitation utiles pour structurer la participation.
 - **Des ensembles imaginaires.** Tracez une ligne imaginaire dans la pièce, entre deux points représentant deux extrêmes sur une question spécifique. Invitez le groupe à prendre position sur cette ligne en fonction de leurs convictions sur cette question. Cela permet à tous de clairement se rendre compte des positions des membres du groupe et des opinions des autres sur la question, et les pousse ainsi à revoir leurs idées préconçues ou perceptions initiales. Il est généralement utile de procéder de la sorte avec une série de questions afin que les protagonistes puissent se rendre compte qu'ils sont loin d'autres participants sur certaines questions, alors que d'autres ont peut-être des points de vue similaires. C'est l'une des méthodes grâce auxquelles ces derniers peuvent s'exprimer ou prendre position sans devoir parler. Elle permet de révéler et de découvrir les hypothèses de base au sein d'un groupe.
 - **Entretiens.** Choisissez plusieurs personnes qui peuvent représenter les différents points de vue éventuels au sein du groupe et posez-leur des questions devant tout le groupe. La personne qui se charge de l'entretien, quelle qu'elle soit, doit le faire de manière informelle et amicale en cherchant à obtenir, comprendre, et synthétiser les opinions des personnes interviewées. Il peut être utile de commencer en posant une question plus personnelle pour mettre la personne à

Pour un complément d'information

sur les enregistreurs graphiques et les facilitateurs graphiques, consultez le site web suivant : <<http://www.visualpractitioner.org>>.

l'aise et instaurer la confiance, telle que « pouvez-vous m'en dire un peu plus sur vous-même ? » À la fin des entrevues, vous pouvez demander au reste du groupe s'il existe une autre optique qui n'a pas été formulée de manière satisfaisante et dans ce cas, proposer d'interroger un participant capable de l'exprimer.

- o **Le cercle Samoan.** Ce cercle permet un échange de points de vue au sein d'un groupe de taille moyenne. Dans un grand cercle de chaises sur lesquelles les participants sont assis, formez un plus petit cercle avec trois à cinq chaises. Ceux qui ne sont pas du même avis sont invités à s'asseoir dans le plus petit cercle et à commencer à converser entre eux. Les personnes assises dans le plus petit cercle sont les seules à pouvoir parler. Si les participants du cercle extérieur souhaitent prendre part à la conversation, ils viennent se placer dans le plus petit cercle derrière une des chaises jusqu'à ce qu'elle se libère. Quand une personne assise dans le petit cercle a fini de faire part de ses observations, elle retourne s'asseoir dans le cercle extérieur, permettant ainsi à d'autres d'occuper sa chaise. Ceux qui se trouvent dans le cercle extérieur sont tenus d'écouter et d'observer tout en s'abstenant de parler à moins de se rendre dans le cercle intérieur.

Il est également possible de placer « une chaise d'écoute » au milieu en expliquant que toute personne qui prend la parole peut demander à une autre d'occuper cette chaise. Cette dernière, assise dans la « chaise d'écoute », peut uniquement écouter et résumer ce qui est dit. Si elle souhaite ensuite formuler des observations, elle doit d'abord quitter la « chaise d'écoute » pour aller s'asseoir dans l'une des chaises du cercle intérieur où il est permis de parler.

Enrichir les perspectives et parvenir à une entente

1. Objectif de la facilitation/fonction du groupe

- Analyse : découvrir et expliquer les points de convergence entre les histoires ; préciser les points de désaccord et parvenir à une compréhension intégrée de l'ensemble des histoires.
- Changement de perspectives :
 - ✓ de plusieurs histoires indépendantes à une seule, interdépendante
 - ✓ passage de « nous » et « eux » à un « nous » relié
 - ✓ d'une vision simpliste et morcelée de la réalité actuelle à une vision intégrée complexe.
- Développement d'une compréhension commune : définir collectivement les problèmes, les défis et les questions à traiter ; trouver ensemble des solutions pour y répondre et progresser.

Figure 2.4.3
Changement de perspectives

GRENOUILLE



Source : Non disponible.

2. Défis ou difficultés potentiels

- Les personnes ont pour habitude de se concentrer sur le contenu de leurs propres histoires et de celles des autres et non sur le processus à travers lequel ils les rendent compréhensibles. Il est toutefois essentiel de se concentrer sur ce processus créateur de sens pour que le groupe passe d'une simple *communication* à une *compréhension*.
- Certains participants vont se contenter de faire part de demandes ou de faire pression pour obtenir des solutions toutes faites avant même de pouvoir mieux comprendre, définir et « cerner » le problème. C'est courir le risque qu'un problème mal défini débouche sur des solutions qui ne sont pas bien conçues.
- Certains participants restent bloqués sur le passé, en cherchant ou en exigeant de se pencher sur les erreurs d'hier, alors que d'autres insistent pour se concentrer sur le futur. Le défi consiste à trouver un juste milieu acceptable entre l'importance relative accordée au passé et à l'avenir pour parvenir à une compréhension commune du présent.
- Une analyse collective confuse — qui se perd dans des détails — est souvent nécessaire avant de pouvoir gagner en clarté. Cela peut amener les participants à éprouver de la frustration et une désillusion vis-à-vis du processus de dialogue.

3. Suggestions et stratégies utiles

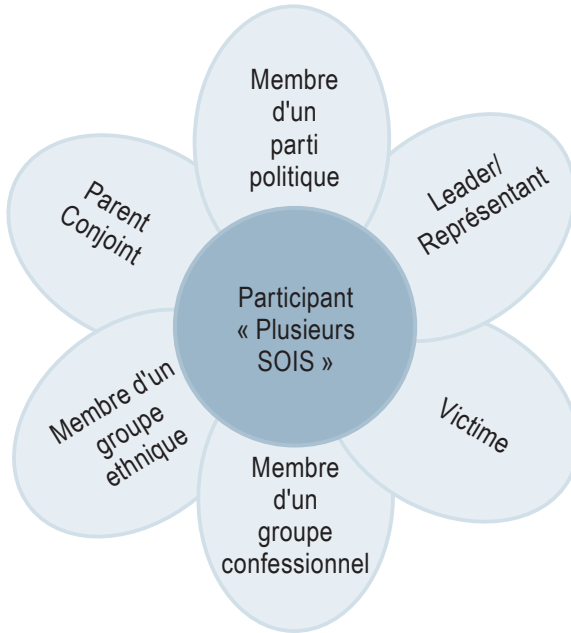
- En proposant la métaphore du parcours dès le départ, et en s'en servant comme point de référence tout au long du dialogue, il est possible d'amener les participants à faire preuve de patience et à s'en remettre au processus, même lorsque la situation semble extrêmement désordonnée.
- Les compétences en matière de facilitation devenant particulièrement importantes dans ce cas sont les suivantes :
 - ✓ modeler la recherche d'informations et reformuler (voir Chapitre « Rôles et qualités essentiels du facilitateur » ci-dessus)
 - ✓ prendre conscience et attirer l'attention sur des différences de sens et d'interprétation
 - ✓ poser des questions qui favorisent une réflexion critique et inciter les participants à analyser plus en profondeur les histoires racontées, ce qui permet de prendre conscience des hypothèses de base tout en les soumettant à une analyse consciencieuse. Les questions suivantes sont des exemples.¹⁶³
- Questions permettant de découvrir les hypothèses de base et d'identifier les éléments porteurs de sens :
 - ✓ Qu'est-ce qui vous a amené à penser cela ? Quelles sont les hypothèses de base sur lesquelles reposent votre point de vue ?
 - ✓ Sur quels faits ou détails insistez-vous et sur quels autres choisissez-vous de ne pas mettre l'accent quitte à les ignorer afin de veiller à ce que votre opinion reste cohérente ?

- ✓ Quels sont le langage initial et l'ensemble des catégories que vous avez utilisés pour donner du sens à votre expérience et l'expliquer ? Quels autres langages et catégories pouvez-vous utiliser pour produire une autre histoire sur votre expérience ?
- ✓ Dans quelle mesure l'histoire que vous racontez a influencé votre façon de percevoir et d'expliquer votre expérience aux autres ?
- ✓ Quels sont les événements ou interactions avec les autres qui sont au coeur de ce que vous avez raconté et que vous avez omis ou oublié parce qu'ils ne cadrent pas avec votre récit ?
- Questions pour inciter à penser autrement :
 - ✓ Avez-vous d'autres choses à raconter ou d'autres explications à fournir sur vos expériences aux autres ?
 - ✓ Quelles histoires peuvent survenir si vous choisissez de tenir compte ou même d'insister sur les faits, événements ou expériences sur lesquels vous avez fait le choix de ne pas vous attarder ou d'omettre dans ce que vous avez raconté ?
 - ✓ En ce qui concerne votre relation avec les autres, quelle est l'histoire que vous souhaitez avant tout vivre et raconter ? Pensez-vous que les autres souhaiteraient raconter cette histoire avec vous ?
 - ✓ En quoi votre interprétation des faits, événements et expériences a-t-elle contribué à ou bloqué cette histoire ?
 - ✓ Qu'est-ce que les autres et vous-même devez faire pour pouvoir raconter la nouvelle histoire ensemble ?
- Outils analytiques pouvant aider les participants à prendre davantage conscience de leurs propres processus créateurs de sens et de ceux des autres
 - ✓ Sur base de la théorie et de la pratique inhérentes à la « gestion coordonnée du sens » :¹⁶⁴
 - « L'analyse épisodique » invite le narrateur à déterminer en quoi sa façon de percevoir un événement ou une expérience est susceptible de changer sur la base d'un autre cadre temporel —une année, cinq ans, une décennie ou des générations.
 - Le « modèle de la marguerite » (figure 2.4.4) utilise l'image d'une marguerite pour souligner que tout individu peut raconter son histoire selon plusieurs perspectives, chacune d'entre elles correspondant à un pétale.

En complément de lecture :

W. Barnett Pearce, « The Coordinated Management of Meaning (CMM) (Gestion coordonnée du sens) », dans William Gudykunst, éd., *Theorizing Communication and Culture* (Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2004), pp. 35–54. Cette ressource et d'autres sont disponibles et référencées à l'adresse suivante : <<http://www.pearceassociates.com>>.

Figure 2.4.4 Le modèle de la marguerite : plusieurs histoires d'une seule personne

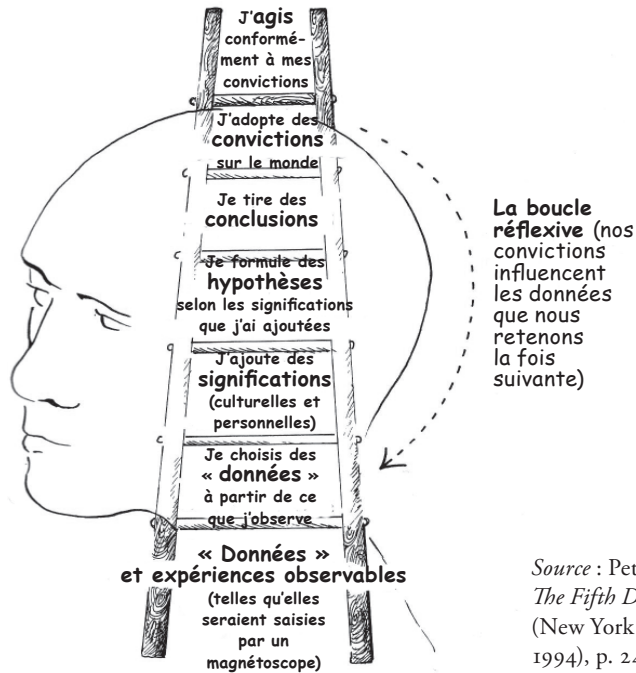


- o Le « modèle LUUUTT » cherche à déterminer les différences entre les histoires vécues, les histoires incroyables et inédites, les histoires inconnues, les histoires racontées et la narration.
- ✓ Sur base de la science de l'action :¹⁶⁵
 - o L'« exercice de la colonne de gauche » : afin d'analyser une conversation de votre choix, divisez une feuille de papier en deux colonnes. Dans la colonne de droite, écrivez ce qui a été dit. Dans la colonne de gauche, écrivez ce que vous pensiez mais que vous n'avez pas dit. Cet exercice permet aux participants d'être davantage conscients des hypothèses non formulées sur lesquelles repose leur communication. Cet exercice peut être individuel pour s'exercer à la réflexion critique ou réalisé avec les autres pour approfondir les échanges.
 - o L'« échelle d'inférence » (figure 2.4.5) utilise l'image d'une échelle afin d'analyser de quelle manière, dans un ensemble d'éléments observables (échelon du bas), les personnes en choisissent certains sur la base de leurs convictions, interprètent les éléments qu'ils ont retenus, en leur conférant un sens personnel et culturel, formulent des hypothèses basées sur cette interprétation, développent des croyances sur le monde, lesquelles dictent les actions et le feed-back sur le processus tout en influençant les éléments auxquels nous choisissons d'être attentifs.

En complément de lecture :

Peter Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (New York : Doubleday, 1994). Les pages 242 - 7 et 264 - 8 proposent un manuel pratique pour utiliser ces outils ainsi que des références à leurs sources théoriques. Voir également Chris Argyris, « Teaching Smart People How to Learn » *Harvard Business Review* mai/Juin 1991, disponible en ligne à l'adresse suivante <<http://www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/>, réimpression HBR #91301.

Figure 2.4.5 L'échelle du raisonnement déductif



Source : Peter M. Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook* (New York : Doubleday, 1994), p. 246, avec son aimable autorisation.

- Les experts en la matière peuvent également aider les participants à prendre un peu de recul sur leurs déclarations dans le cadre du dialogue en faisant part d'éléments importants sur des questions de fond. Pour y parvenir de manière efficace, il est toutefois nécessaire de pouvoir écouter plusieurs optiques différentes. Les dialogues politiques en particulier ne reposent pas simplement sur des histoires individuelles ; ils nécessitent que les participants soient correctement informés grâce à des informations ou une analyse par des experts. Toutefois, il est important d'admettre qu'il existe rarement un avis d'expert universellement accepté et qui n'est pas remis en question par des points de vue divergents.
- Le café du monde, l'espace ouvert et l'enquête d'appréciation sont des outils de processus parfaitement adaptés pour enrichir les points de vue.
- Voici des techniques de facilitation utiles pour enrichir les perspectives et parvenir à une compréhension.
 - **Entretiens sous forme de jeux de rôles.** Un participant accepte d'être interviewé tout en jouant le rôle de quelqu'un ayant un point de vue contraire sur la question débattue. Il répond ensuite aux questions sous l'angle du personnage qu'il joue. Commencez par des questions personnelles qui permettront à la personne de pleinement assumer ce rôle.

- o **Présentations sous forme de jeux de rôles.** Plusieurs individus sont invités à parler avec ceux qui ont un avis contraire pour cerner au mieux cette opinion et la présenter de manière convaincante au reste du groupe, en parlant à la première personne, comme s'il s'agissait de leur propre opinion.

Formuler les choix et réfléchir

1. Objectif de la facilitation/fonction du groupe

- Passer de l'analyse et de la compréhension des points de vue à la considération des conséquences pratiques — les choix et actions qui doivent découler de ce que le groupe participant au dialogue a appris. Cette étape vise souvent à prendre une décision ou déboucher sur un accord formel. Même lorsque les dialogues sont simplement engagés à des fins d'« exploration », le groupe doit s'efforcer d'aboutir à un accord sur ce que ses membres ont découvert ensemble et en examiner les conséquences en vue des étapes suivantes.
- « Nommer et formuler » : spécifier le problème ou la question à traiter de manière à faire ressortir les divers points de vue, accords et désaccords au sein du groupe.
- Faites part des options disponibles : présentez les choix comme des solutions alternatives pour aller de l'avant, en exprimant clairement les valeurs de base qui dictent chaque choix.
- Réfléchissez de manière dialogique : évaluez soigneusement chaque choix en analysant rigoureusement ses hypothèses de base, ses valeurs, ainsi que ses avantages et coûts éventuels pour chaque groupe et pour l'ensemble des participants.



Voir chapitre 1.3 - Définir le dialogue comme un type de processus distinct.

2. Défis ou difficultés potentiels

- Un sentiment d'urgence à traiter d'un problème ou d'une crise pressante semble empêcher l'étude d'options offrant des solutions à plus long terme.
- Les participants retombent sur les exigences ou positions de base qu'ils formulaient lorsqu'ils ont entamé le dialogue et ne tiennent pas compte de la nouvelle façon de voir les choses apportée par le processus.
- De nouveaux participants rejoignent le processus à ce stade et formulent des propositions qui ne cadrent pas avec les progrès réalisés au sein du groupe - c'est notamment le cas lorsqu'une organisation participante décide d'envoyer un nouveau représentant à l'événement.
- Les propositions sont formulées en utilisant un jargon technique ou spécialisé trop poussé, incompréhensible pour ceux qui ne sont pas des experts et pour la communauté plus large visée par ces propositions. Cela limite la mesure dans laquelle ils peuvent discerner et juger les compromis et les questions de valeurs en jeu pour chaque choix considéré.

- Les réactions des groupes représentés par les participants au dialogue ne vont pas dans le sens du consensus plus vaste et complexe auquel le dialogue a abouti.
- Les options évoquées impliquent d'autres parties prenantes qui sont absentes du processus - comme lorsqu'il s'agit de faire un choix ayant un rapport avec une législation en l'absence des autorités compétentes.
- Le groupe décide qu'il est nécessaire d'impliquer les citoyens plus directement dans les débats.

3. Suggestions et stratégies utiles

- Lorsqu'il convient de traiter sans tarder d'un problème urgent, il est utile de préciser clairement les délais (court terme, moyen terme, long terme) liés aux différents choix et l'impact des contraintes temporelles sur les débats. Cela rend une « solution » à court terme acceptable tout en indiquant clairement qu'il reste à traiter des racines profondes du problème.
- Les facilitateurs doivent déterminer dès le départ comment gérer les propositions ou « solutions » suggérées par les participants dans le cadre du processus :
 - ✓ Invitez-les à formuler ces idées de manière à faire part ou à enrichir les points de vue.
 - ✓ Insistez auprès des participants pour qu'ils s'abstiennent de faire part de « solutions » avant les débats, et qu'ils attendent que le groupe ait cerné le problème ou la question et se mette à réfléchir aux options éventuelles. Cette approche exige que le groupe ait conscience et accepte le processus dans sa globalité ; une discussion autour de la métaphore du parcours peut s'avérer utile à cette fin.
- En ce qui concerne le problème des participants qui arrivent au dernier stade du dialogue, il est nécessaire de formuler des règles de base claires convenues au tout début du processus (voir Chapitre « Règles fondamentales » ci-dessus). Par ailleurs, il est essentiel de rester en contact avec les participants entre les événements. Si un groupe doit envoyer un nouveau représentant, il peut être envisagé de préparer cette personne à l'avance ou de déterminer comment elle peut interagir si elle n'est pas préparée (voir Chapitre « Événements de dialogue intermédiaires » ci-dessous).
- Évitez que des experts aient une emprise sur les débats en veillant à ce que le groupe de dialogue comporte dès le départ une masse critique de non-experts et en organisant les débats sous la forme d'une conversation axée sur les valeurs et les compromis. Pour citer Tom Atlee, auteur de *The Tao of Democracy*, « garder les experts sous la main, sans leur laisser la main ».¹⁶⁶
- Les réactions négatives des communautés à l'égard des options ou propositions formulées à ce stade traduisent en général un manque de communication entre les participants et les groupes qu'ils représentent. La stratégie de communication utilisée pour le processus doit anticiper ce problème et l'éviter autant que possible en facilitant les communications des participants entre les événements. Pour ce

faire, on peut recourir à un procès-verbal ou une synthèse des événements ne se contentant pas simplement de rendre compte des accords ou des désaccords, et laissant transparaître en partie les réflexions relatives aux divers points de vue et hypothèses qui les éclairent. Des outils de suivi qui consignent les considérations des participants à la fin des événements peuvent fournir des éléments d'information pour ces communications. Dans le cadre de l'événement lui-même, le groupe de dialogue peut étudier comment décrire ou détailler la nouvelle prise de position ainsi que les nouvelles relations dans leurs échanges entre les événements.



Voir chapitre 2.5.

- Si des options politiques nécessitent de faire appel à des parties prenantes qui ne participent pas au dialogue, ou lorsqu'il apparaît clairement souhaitable d'impliquer un public plus large dans les débats, divers processus, tels que des cercles d'étude et un *Deliberative Polling* (scrutin délibératif), permettent de prolonger la conversation.
- Le modèle du manuel d'étude concernant les *National Issues Forums* (Forums sur les questions nationales (NIF)) est un outil utile pour structurer un débat et synthétiser, dans un document, les propositions alternatives, tout en



Voir Annexe 2.



Voir figure 2.4.6.

En complément de lecture :

Voir David Mathews et Noëlle McAfee, *Making Choices Together: The Power of Public Deliberation* (2003), disponible avec de nombreuses autres ressources fournies par le National Issues Forums Institute à l'adresse suivante : <<http://www.nifi.org>>.

proposant une analyse des compromis qui y sont liés. Les manuels d'étude peuvent aider les personnes à comprendre que les propositions qu'ils formulaient au départ faisaient tout simplement partie d'un ensemble d'options et qu'il n'existe pas de solutions simple aux problèmes complexes que les processus de dialogue cherchent à traiter.

Figure 2.4.6 Manuel d'étude du NIF

Manuel d'étude du NIF		Secteur d'intérêt
Description du problème : aperçu général Le problème/la question porte sur (description sommaire)...		
Point de vue A	Point de vue B	Point de vue C
Ce qu'il convient de faire		
Arguments pour		
Arguments contre		
Quels sont les coûts et compromis nécessaires ?		
Autres questions qui permettent d'expliquer les différences ...		

Décider

1. Objectif de la facilitation/fonction du groupe

- Convenir en tant que groupe des actions qui seront prises sur base du dialogue. Voici quelques exemples :
 - ✓ les acteurs politiques acceptent de respecter des règles électorales spécifiques ou un accord de maintien de la paix contraignant entre les parties auparavant en conflit

- ✓ adoption d'un agenda pour la mise en œuvre de changements (politiques, économiques ou sociaux) obligeant les participants au dialogue à engager des actions de suivi immédiates
 - ✓ accord sur la poursuite du dialogue en l'état, voire sur son extension
 - ✓ accord sur une diffusion aussi large que possible des enseignements du dialogue au sein de la société.
- Formuler l'accord de manière à conférer aux participants un sentiment d'appropriation commune et afin qu'ils s'engagent à s'y tenir.

2. Défis ou difficultés potentiels

- En raison d'une décision à prendre, le manque de confiance ou le sentiment de polarisation que les participants éprouvaient au départ refont surface, brandissant la menace d'une impasse ou d'une rupture du processus.
- Les désaccords au sein du groupe mettent à mal la possibilité d'un consensus.
- Certains participants semblent prendre des raccourcis ou manipuler le processus, comme dans les cas suivants :
 - ✓ Un représentant d'un décideur déclare qu'il n'est pas autorisé à prendre une décision donnée - ce qui est perçu comme un jeu de pouvoir de dernière minute.
 - ✓ Un groupe tente de tirer parti des progrès accomplis dans le cadre du processus afin d'introduire un nouveau jeu de questions en phase finale — une fois encore le «cheval de Troie».
 - ✓ Certains participants demandent de disposer de bien plus de temps que d'autres pour consulter ou persuader leurs communautés, créant ainsi un conflit quant au calendrier de finalisation du processus de prise de décision.
- Le manque de soutien des communautés retarde ou menace de mettre à mal la décision prise par le groupe ; les communautés ne sont pas impliquées ou n'ont plus le sentiment d'être représentées dans les résultats et menacent de ne pas honorer les décisions prises par leurs «représentants».
- Le groupe prend une décision qui n'est pas du ressort de son mandat ou de sa juridiction - en plaidant par exemple pour une nouvelle loi en l'absence de tout représentant du gouvernement.

3. Suggestions et stratégies utiles

- Pour éviter toute rupture à ce stade critique, il est tout particulièrement important de préserver le sentiment de sécurité et de confiance que le groupe de dialogue a cherché à donner. Voici quelques mesures importantes :
 - ✓ une formulation prudente de la décision et du processus de prise de décision afin d'éviter de déboucher sur un scénario où il y a des gagnants et des perdants.
 - ✓ renforcer l'engagement collectif à respecter les règles fondamentales.

- ✓ convenir de procédures de base spécifiques pour la prise de décision, par exemple sur la base d'un consensus, à travers un vote majoritaire, en ne formulant que des recommandations ou en s'en remettant à un pouvoir de décision externe.
- ✓ gérer prudemment la communication avec les médias d'information, en particulier si le public attend de connaître l'accord qui sera entériné.
- Faire en sorte de préserver la possibilité d'un consensus face aux désaccords, ainsi que l'esprit de dialogue en cherchant à connaître la nature du différend. Pour ce faire, la méthode 4-3-2-1 peut être utilisée ; cet outil de facilitation courant invite les participants à classer les réponses qu'ils ont apportées à la proposition en question, comme suit :
 4. Je suis d'accord avec la proposition ou la décision.
 3. Je suis globalement d'accord, mais je voudrais que certaines choses soient clarifiées ou modifiées avant de pouvoir pleinement y adhérer.
 2. Je ne suis pas encore prêt à accepter la proposition, car je ne la comprends pas parfaitement ou je voudrais un complément d'information.
 1. Je ne suis pas d'accord pour les raisons suivantes ...

Le groupe se base sur les données obtenues pour déterminer la nature ainsi que la portée du désaccord et pour décider de ce qu'il convient de faire pour y remédier.

- Par ailleurs, posez la question de savoir si un consensus total est nécessaire sur chaque point. Une déclaration sur les points faisant l'objet d'un accord peut éventuellement suffire tout en reconnaissant les points de désaccord qui subsistent.
- Lorsque certaines actions semblent vouloir bloquer ou manipuler délibérément le processus de prise de décision, il est préférable de ne pas leur coller une étiquette négative et de chercher à en connaître les raisons ; ces dernières sont parfois compréhensibles et légitimes. Il convient cependant de reconnaître que la participation à un processus de dialogue est intrinsèquement volontaire, de la même manière que le respect des règles de base ou d'autres accords. Réaffirmer et renforcer les règles de base initiales peut permettre de prévenir de telles actions ; il peut également s'avérer nécessaire en fin de compte de faire directement face à ce comportement.
- Plusieurs mesures peuvent être envisagées pour éviter tout décrochage entre les progrès réalisés au sein du groupe de dialogue et les communautés que ce dernier représente. En voici quelques exemples :
 - ✓ une stratégie de communication aidant les participants à être des porte-paroles du processus de dialogue pour ceux qui n'y ont pas participé
 - ✓ une supervision attentive du contexte et du flux d'informations entre les événements, ce qui peut aider à déterminer si les progrès réalisés par le groupe parviennent ou non aux communautés qui ne participent pas aux dialogues.



Voir chapitre 2.4 , Gestion de la communication et des informations.

- Pour que le groupe n'outrepasse pas son mandat, le facilitateur et l'équipe de projet doivent rester attentifs aux changements d'orientation ou de portée du dialogue susceptibles de contraindre à inclure d'autres acteurs dans la conversation, ou de pousser le groupe à reconsidérer les accords qu'il a pris à la base tant sur l'objectif que sur le contenu du dialogue.

Mettre en œuvre et prendre des mesures

1. Objectif de la facilitation/fonction du groupe

- Action coordonnée reflétant les décisions prises dans le cadre du processus
- Volonté du groupe de préserver une dynamique relationnelle constructive
- Communication et échange d'informations permanents dans le cadre de la phase de mise en œuvre
- Gestion proactive et efficace des problèmes qui surviennent afin qu'ils n'engendrent pas un nouveau manque de confiance.

2. Défis ou difficultés potentiels

- Le concept du processus n'a pas totalement anticipé et planifié cette phase et certaines personnes considèrent que le processus est terminé dès que les décisions sont prises.
- Les participants sont incapables d'aller de l'avant ou de se tenir aux changements auxquels ils se sont engagés compte tenu de problèmes engendrés par le retour dans leurs institutions ou circonscriptions, tels que :
 - ✓ trop forte inertie ou résistance institutionnelle/du groupe poussant le participant à briser ses engagements voire à quitter l'institution
 - ✓ les participants sont débordés par leurs engagements professionnels et tombent dans la routine
- des événements et développements en cours de mise en œuvre menacent d'entamer la confiance, la cohésion et l'engagement du groupe. Il s'agit notamment :
 - ✓ des problèmes ou retards dans la mise en œuvre confèrent un sentiment d'incapacité à honorer les accords et d'un manque de bonne volonté
 - ✓ des malentendus surviennent quant à la nature des accords au gré de la mise en œuvre du projet
 - ✓ un manque de clarté des indicateurs de succès qui crée des ambiguïtés et donne l'impression d'une absence de conformité
 - ✓ une partie revient réellement sur les accords.
- des facteurs extérieurs au processus de dialogue limitent les perspectives des accords mis en œuvre ou les possibilités d'un impact visible et menacent d'engendrer une désillusion, par exemple :

- ✓ le groupe a imaginé de vastes changements au niveau social.
- ✓ les répercussions sur les structures et politiques officielles sont minimales.
- ✓ En cas de soutien important du gouvernement, un nouveau gouvernement est mis en place qui ne se sent pas obligé d'honorer les accords entérinés par le précédent gouvernement.
- ✓ Une nouvelle crise devient prioritaire, détourne l'attention du suivi accordé au dialogue ou plongent les parties dans des relations dysfonctionnelles.

3. Suggestions et stratégies utiles

- La planification des actions prises dans le sillage du dialogue commence par l'élaboration initiale du processus, par exemple :
 - ✓ Dès le départ, commencer à identifier et recourir à d'autres processus ou des organisations oeuvrant pour le changement.
 - ✓ Faire le nécessaire pour que le groupe de dialogue veille sérieusement à élaborer une stratégie de mise en œuvre de ses décisions, et pour mettre à disposition les ressources permettant de faciliter un effort de mise en œuvre structuré.
- Aider les participants à surmonter les défis liés à leur retour :
 - ✓ Structurer la stratégie de communication entre les événements afin d'aider les participants au gré du développement du processus (voir Chapitre « Stratégie de communication et d'information » dans la rubrique intitulée « Événements du dialogue intermédiaires » ci-dessous).
 - ✓ Lors de la réunion de clôture du groupe, inviter les participants à prévoir et discuter de ce à quoi ils seront confrontés à leur retour, afin de les amener à prendre conscience du problème et à comprendre qu'il s'agit d'une étape naturelle du processus.
 - ✓ Les participants doivent laisser au médiateur et à l'équipe de projet des cartes auto-adressées pouvant être envoyées après une période convenue pour rappeler leurs engagements.
- Afin d'éviter tout échec en raison de problèmes de mise en œuvre ou de retards, il est primordial que le groupe soit proactif et qu'il discute de ce qui suit dans le cadre du processus de prise de décisions :
 - ✓ les types de cause susceptibles d'engendrer de tels problèmes, tels qu'un manque de financements, une évolution du contexte, des contraintes au niveau du timing voire des réticences parmi certains protagonistes clés.
 - ✓ des procédures pour s'attaquer à ces problèmes lorsqu'ils se présenteront, dont une analyse de leurs causes avant de conclure que les participants reviennent sur les accords. Par exemple, convenir d'un système de vérification et d'interprétation



Encadré 2.3.1, Fiche de travail sur l'élaboration du processus, chapitre 2.3.

des informations, passer un appel téléphonique ou établir un certain type de lien préservant le capital social développé dans le cadre du dialogue.

- ✓ à quoi ressemblera le succès ? Plus la définition du groupe sera spécifique, plus il sera simple de préserver un respect et une confiance mutuels dans le processus.
- Il est parfois nécessaire de reconnaître qu'une partie prenante au dialogue a agi de mauvaise foi ou est revenue sur des accords entérinés. Il peut alors être important que d'autres protagonistes du processus enrichissent les relations qu'ils ont nouées, restent en contact et poursuivent les travaux engagés en vue d'un changement. Préserver un réseau social et exploiter ce capital relationnel peuvent être des moyens efficaces d'exercer l'autorité morale requise pour rendre les autres responsables.
- Il peut être plus simple de gérer la frustration et la déception résultant de la résistance présentée par des facteurs externes si le processus de dialogue s'inscrit dans le cadre d'une stratégie à long terme imprégnée de la complexité et de la difficulté inhérente à un changement social significatif. Une telle stratégie pourrait reposer sur les éléments suivants :
 - ✓ établir des liens avec d'autres processus et groupes afin de promouvoir un vaste agenda de changement et une « culture du dialogue ». Par exemple, le Third Side Network (<<http://www.thirdside.org>>) fournit des ressources qui facilitent le travail de ceux qui forgent des alliances visant à promouvoir des solutions dialogiques permettant de traiter de problèmes de la société
 - ✓ recourir à la presse et à d'autres points de média afin de faire part du dialogue à l'opinion publique et souligner que son agenda est public
 - ✓ élargir les débats pour inclure d'autres protagonistes
 - ✓ préserver les relations nouées dans le cadre du processus de dialogue. Elles constituent la base d'un réseau d'individus aux vues similaires capables de contribuer de manière informelle au maintien de l'agenda de changement, même dans des périodes durant lesquelles le contexte est défavorable.

Appliquer les accords obtenus dans le dialogue

« Sur base de ma propre expérience, vous avez un groupe de personnes qui sont toutes capables d'agir au sein de leur propre sphère et, qui, consécutivement au dialogue, opèrent séparément mais avec une vision commune ».

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 257 pour plus d'information.

Entre les évènements de dialogue

Le concept de processus de dialogue évoqué à la fin du chapitre 2.3 indiquait deux volets de travail majeurs entre les événements du dialogue :

- un volet consacré à la gestion de la communication et des informations établissant un lien entre les événements

- un volet consacré à l'évaluation afin de faciliter la supervision, l'apprentissage et l'adaptation qui seront constamment nécessaires au gré de l'évolution du processus.

Gestion de la communication et des informations

Comme le laisse entendre notre description exhaustive du processus de dialogue, le degré de soutien dont bénéficieront les participants au dialogue ainsi que leurs partenaires entre les événements est primordial pour éviter ou atténuer bon nombre de problèmes susceptibles de survenir dans le cadre de ces derniers, en particulier au cours des dernières phases de délibération et de prise de décision. Il s'agit notamment de rester en contact avec les participants, de veiller à ce qu'ils restent impliqués dans les dossiers et de les aider à ne pas perdre le fil conducteur. Comme le faisait remarquer le gestionnaire de projet du dialogue requérant la participation de multiples acteurs au Guatemala, « Vous ne pouvez vous contenter d'attendre et de voir s'ils seront présents à l'atelier suivant. Vous devez les appeler entre les ateliers afin de vous enquêter notamment de la tournure des choses, de ce que font leurs partenaires et de leur demander s'ils ont besoin de quelque chose ». ¹⁶⁷

Figure 2.4.7 Communication horizontale et transversale



La figure 2.4.7 illustre la communication entre les événements. Elle indique que ce flux tendu de communication ne doit pas simplement servir à interpellier les participants et à préserver leur engagement dans le processus, comme le suggérait le gestionnaire de projet ci-dessus. La communication entre les événements doit également aider les participants à inciter les groupes de parties prenantes qu'ils représentent à participer. De fait, il appartient en général à l'équipe de projets et aux facilitateurs de veiller à une « représentation » bilatérale.

- Les participants au dialogue restent en contact avec leurs groupes de référence de parties prenantes afin qu'ils puissent correctement faire part des opinions de leurs « partenaires » dans le cadre du processus de dialogue.
- Les participants au dialogue rendent compte du processus de dialogue à leurs partenaires de manière à favoriser l'adhésion des groupes auxquels ils appartiennent, afin qu'ils puissent apporter leur soutien aux arrangements ou à l'accord qui en résultent.

Si la planification de ce flux critique de communication doit être entamée dès la phase d'élaboration, son exécution est l'un des aspects les plus importants de la mise en œuvre. Le succès du processus global en dépend dans une large mesure.

Évaluation continue

Le chapitre 2.5 traite du S&E pour le processus dans son ensemble. Certains outils sont toutefois spécifiques à certains événements et conçus de manière à guider l'évaluation et l'amélioration continues de la conception et de la facilitation des événements. Il s'agit notamment d'analyses d'événements particuliers, d'entretiens avec les participants entre les événements afin d'approfondir les réflexions et de superviser le contexte plus vaste dans lequel le processus se déroule.

Session de débriefing

Il est possible d'analyser des événements individuels de diverses manières : dans le cadre d'une réflexion de groupe en fin de session ; à travers un questionnaire aux participants immédiatement après l'événement ou dans le cadre du processus de réflexion engagé par le facilitateur ou l'équipe de projet. Comme cadre pour cette activité, nous proposons le « triangle de satisfaction » présenté au chapitre 2.3, lequel pose des questions psychologiques, de fond et de processus qui sont les dimensions essentielles à explorer. Certaines questions peuvent aider à orienter ces réflexions :

Sur le fond

- o Quels points ont été abordés ?
- o Quels progrès avons-nous accomplis ?
- o Qu'avons-nous appris ou accompli ?
- o Quelles questions ont été soulevées ?
- o Avons-nous atteint ou modifié nos objectifs ?

Au niveau du processus

- o Quel a été votre sentiment sur le processus ?
- o Avons-nous tenu compte de toutes les perspectives ?
- o Quels difficultés ou obstacles avons-nous rencontrés ?
- o Quelles stratégies se sont avérées les plus utiles pour les surmonter ?

Au niveau psychologique

- o Avez-vous eu le sentiment d'être entendu et compris ?
- o Avez-vous pleinement fait part de vos opinions et de vos idées ?
- o Êtes-vous parvenus à comprendre les autres ?
- o Avez-vous eu le sentiment d'être respecté ?

Entretiens

Les entretiens visent à déterminer de manière plus précise le sentiment des participants sur le processus. Si certains l'ont abandonné, nous souhaitons en comprendre la raison. Nous souhaitons également comprendre pourquoi les autres maintiennent leurs

engagements - comment améliorer ou exploiter ce qui fonctionne bien ? Les entretiens peuvent par ailleurs fournir des informations utiles sur les défis ou difficultés que les participants rencontrent, tant au sein qu'en dehors du processus de dialogue, avec leurs partenaires ou institutions. Quelles influences extérieures ont un impact sur leurs expériences et sont susceptibles d'orienter le processus et ses résultats ?

Mise à jour du contexte

L'équipe chargée de l'élaboration conjointe (convocateurs, facilitateurs, etc.) supervise les développements au sein et en dehors du processus de nature à avoir un impact sur les relations entre les parties prenantes et le processus en cours. L'équipe doit continuellement veiller à assurer une sécurité et une transparence suffisantes pour instaurer la confiance tout en restant attentive aux problèmes inhérents à la coordination des diverses interprétations données à ces événements. Il appartient aux membres de l'équipe d'expliquer ces événements et d'aider le groupe à négocier ou gérer leur impact éventuel sur le processus. Voici quelques questions pilotes :

- De quels événements a-t-il été fait état ? Qui était impliqué ?
- De quelle manière d'autres parties prenantes sont-elles susceptibles de percevoir cette situation et quelles difficultés cette perception risque-t-elle d'occasionner ?
- Quel impact cela est-il susceptible d'avoir sur les parties prenantes et le processus ?

Apprentissage et adaptation

Les activités intermédiaires les plus importantes sont peut-être l'évaluation et la réaction aux informations collectées à travers le débriefing et l'entretien avec les participants au dialogue. L'équipe de projet doit évaluer le contexte dans lequel le processus de dialogue s'inscrit, déterminer les aspects de son concept qui fonctionnent bien (ou non) et opérer les ajustements nécessaires. L'ensemble de ces activités peut être considéré comme faisant partie intégrante du S&E, le thème du chapitre 2.5, mais, en pratique, il s'agit d'une phase primordiale de la mise en œuvre.

Suivre les progrès

« Il est essentiel de préciser que les types de questions formulées dans ces éléments d'évaluation seraient déjà posées de manière intuitive par de bons modérateurs entre les réunions. Par conséquent, un système de suivi est mis sur pied pour standardiser les questions posées et veiller à consigner les réponses afin que le groupe de dialogue puisse les exploiter par la suite et afin d'aider les futurs modérateurs dans des contextes similaires ».

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 257 pour plus d'information.

Chapitre 2.5 : Suivi et évaluation

Le « Suivi et évaluation » (S&E) est un thème important, traité par une littérature abondante. Ce chapitre vise à présenter aux lecteurs les questions clés de ce domaine qui ont trait au dialogue, et d'indiquer clairement comment mener à bien un S&E dans le cadre d'un processus de dialogue. Pour une efficacité optimale, le S&E doit être une composante de base du processus, dès le départ ; nous suggérons donc de prendre connaissance de ce chapitre tout en lisant attentivement le chapitre 2.3, « Elaboration du processus de dialogue ».

Objectif du suivi et évaluation

Comme indiqué précédemment, la volonté et la capacité de l'équipe de gestion de projet à réagir à ce qui survient en cours de processus et en fonction du contexte sera probablement tout aussi important que la solidité du concept original du processus pour déterminer si les objectifs de l'initiative de dialogue ont été atteints. C'est le S&E qui permet une telle réactivité. Lorsqu'il fait partie intégrante de la mise en œuvre, le S&E remplit deux fonctions essentielles.

- Il fournit les informations nécessaires pour *l'apprentissage et l'adaptation* pendant le processus de dialogue et, sur le long terme, il fournit la base nécessaire pour améliorer l'exercice du dialogue et contribuer à la connaissance des processus.
- Il constitue la base de la *responsabilité* envers les institutions qui fournissent les ressources permettant de mener à bien les processus de dialogue. Ces institutions ont un intérêt légitime à comprendre de quelle manière et dans quelle mesure leurs investissements parviennent à satisfaire leurs objectifs.

Le S&E pour les processus de dialogue est un élément d'une approche plus vaste, progressive, consistant essentiellement à mettre l'accent sur la responsabilité pour ensuite insister davantage sur l'apprentissage et l'adaptation.¹⁶⁸ Traditionnellement, les définitions ont opéré une distinction claire entre le **suivi**, une tâche incombant à l'équipe de gestion de projet et un processus continu axé principalement sur la collecte de données et l'**évaluation**, une activité assortie d'échéances consistant à analyser et

En complément de lecture :

Les principales sources publiées sur le S&E relèvent des secteurs de l'aide humanitaire, de l'aide au développement ainsi que de la prévention et la résolution de conflits. Voici quelques publications exhaustives récentes :

Cheyenne Church et Mark M. Rogers, *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs* (Washington, DC : Search for Common Ground, 2006).

Disponible à l'adresse suivante :
<<http://www.sfcg.org>>

Cheyenne Church et Julie Shouldice, *The Evaluation of Conflict Resolution Interventions. Part I: Framing the State of Play* (Londonderry: INCORE, 2002) ; et *Part II: Emerging Practice and Theory* (INCORE, 2003).

La première partie fournit un aperçu exhaustif de la documentation et des ressources en ligne traitant du S&E.

Disponible à l'adresse suivante :
<<http://www.incore.ulst.ac.uk>>

Manuel du CRDI : Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smutylo, *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs* (Ottawa : « Centre de recherches pour le développement international », 2001).
Disponible à l'adresse suivante :
<http://www.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO_TOPIC.html>

Manuel du PNUD : *Monitoring and Evaluation for Results. Part I: The Monitoring and Evaluation Framework ; Part II: How to Conduct Monitoring and Evaluation*. Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.undp.org>>

« Learning and Adapting », portail de ressources MSP. Disponible à l'adresse suivante : <<http://portals.wdi.wur.nl/msp/>>.

Le suivi et l'évaluation des résultats sont, à raison, au centre de la réflexion et des corrections à mi-parcours qui incombent à l'équipe de gestion du projet au fil du déroulement de l'initiative de dialogue.

tirer des conclusions à partir des données. L'évaluation est effectuée par des évaluateurs externes, souvent une fois le processus terminé. On insiste de plus en plus sur l'apprentissage et l'adaptation, mais ces distinctions sont de moins en moins claires. Les équipes de gestion de projet se chargent de plus en plus d'analyser et d'interpréter les informations afin d'agir sur cette base, alors que les évaluateurs développent des approches permettant d'intégrer leurs travaux dans des initiatives existantes afin de faciliter la gestion du projet au gré de son déroulement.

Conformément à cette tendance, nous considérons le S&E comme un ensemble de tâches constituant une composante pertinente du processus de dialogue du début à la fin, comme schématisé sur les aperçus du processus de dialogue aux figures 2.1.1 et 2.3.2. Voici une définition utile à cette fin :

*Le suivi et l'évaluation font partie intégrante de la collecte et de l'évaluation continues des informations afin de juger des progrès accomplis par rapport à des buts et objectifs spécifiques, d'identifier les conséquences positives ou négatives involontaires des initiatives, et de déterminer les raisons d'un succès ou d'un échec.*¹⁶⁹

Cinq aspects des bonnes pratiques

Clairement définir ce qui doit être évalué

Comme indiqué au chapitre 2.3, différents niveaux doivent être pris en compte pour définir les objectifs d'un processus de dialogue. Pour un processus de S&E, il est essentiel de les distinguer et de les séparer de manière à obtenir une évaluation à la fois juste et utile.¹⁷⁰

- **Les effets** sont les résultats directs des activités faisant partie intégrante du processus de dialogue. Ils incluent les objectifs du processus de lancement et les objectifs intermédiaires décrits au chapitre 2.3, les activités définies dans le concept du

processus, telles que le nombre d'événements de dialogue impliquant un certain nombre de participants, ainsi que les activités de suivi au cours desquelles certains de ces participants sont interviewés.

Le suivi et l'évaluation des performances de l'équipe de gestion de projet en ce qui concerne la concrétisation des objectifs en matière d'effets constituent le niveau de responsabilité le plus basique.

- **Les résultats** sont les changements qui résultent des activités ou auxquels elles contribuent à court terme, tel qu'un accord dégagé par le biais du dialogue ou les nouvelles perspectives et compétences acquises par les participants au dialogue. Il peut s'agir de résultats voulus, formulés comme autant d'objectifs du processus de planification, et de résultats non voulus, pour le meilleur ou pour le pire, que le groupe n'avait pas anticipés. Le suivi et l'évaluation des résultats constituent la question centrale de la réflexion et des corrections à mi-parcours dont se charge l'équipe de gestion du projet au fil du déroulement de l'initiative de dialogue.
- **L'impact** fait référence aux effets de plus grande envergure ou à plus long terme des résultats. Citons par exemple les nouvelles lois ou politiques qui voient le jour consécutivement à un accord grâce au leadership des participants au dialogue. L'évaluation des impacts est un véritable défi car, en général, ceux-ci ne deviennent évidents qu'après plusieurs années et parce qu'il est difficile d'établir un lien de causalité clair entre les résultats et l'impact.¹⁷¹ Aussi importante que soit cette tâche, elle ne relève pas en soi du S&E. Elle doit être entreprise par des chercheurs qui ont l'avantage d'avoir le recul et les ressources nécessaires pour rechercher à grande échelle des données indiquant dans quelle mesure les résultats du processus de dialogue ont contribué au changement.¹⁷²

Intégrer le S&E au processus de dialogue

Les convocateurs, les co-concepteurs et les gestionnaires de projet jettent les bases d'un S&E efficace au cours de la phase d'élaboration du processus de dialogue. Cette démarche nécessite la planification et la mise à disposition de ressources qui permettent à l'équipe de gestion du projet d'entreprendre un examen périodique et d'engager une réflexion (voir Chapitre « Éléments essentiels d'un processus de S&E » ci-dessous). Elle appelle en outre à un maximum de clarté en exprimant clairement l'objectif général de l'initiative, la stratégie pour y arriver ainsi que les objectifs à court et à long terme découlant de la stratégie.

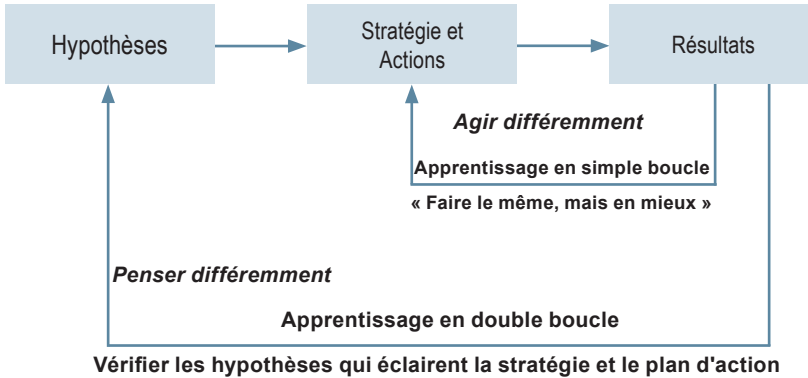
La fiche de travail sur l'élaboration de processus présentée au chapitre 2.3 propose des lignes directrices pour ces tâches importantes et pour saisir la réflexion sur laquelle repose l'élaboration - la théorie du changement. Ces étapes fournissent les bases essentielles d'un « apprentissage en double boucle » — une réflexion approfondie remettant en question les hypothèses sous-jacentes. Il s'agit d'un autre concept utile tiré de la science de l'action. La figure 2.5.1 montre que « l'apprentissage en simple boucle » tient pour



Encadré 2.3.1 : Fiche de travail sur l'élaboration du processus ; et la discussion sur la théorie du changement dans la rubrique consacrée à l'élaboration de stratégies.

acquis les hypothèses de départ sur les problèmes, le contexte et les objectifs. Il évalue les stratégies utilisées et, dans la mesure où les résultats stipulés n'ont pas été atteints, axe l'apprentissage sur la façon d'améliorer les stratégies - faire le même mais en mieux. En revanche, l'apprentissage en double boucle implique le réexamen de la réflexion initiale à la base de la définition du problème, la stratégie et les résultats voulus. Il vise à *réfléchir* différemment, et non à simplement faire quelque chose différemment.

Figure 2.5.1 Apprentissage en double boucle



Impliquer les parties intéressées

Faire de l'évaluation d'un processus de dialogue un exercice participatif est considéré comme une bonne pratique du S&E dans plusieurs domaines. Dans le cas des processus de dialogue, cette approche est conforme aux principes directeurs tels que l'inclusion et l'appropriation conjointe ; elle confère un sentiment de responsabilisation approprié aux participants et à l'ensemble des parties prenantes. Une évaluation participative intégrée au processus de dialogue peut faciliter la dynamique constructive générée par le dialogue et susciter l'intérêt des principales parties prenantes ainsi que leur enthousiasme pour la poursuite du processus. La zone grisée ci-contre propose des liens vers des ressources sur des approches participatives en matière de S&E.

Un suivi et une évaluation participatifs font également partie du renforcement des capacités en vue de futurs processus de dialogue. En effet, une ouverture d'esprit et une capacité à penser en terme d'évaluation deviennent partie

En complément de lecture :

Sur les processus participatifs de S&E, voir Janet Donnelly, éd., *Who Are the Question-Makers? A Participatory Evaluation Handbook* (New York : PNUD, 1997).

Disponible à l'adresse suivante :

<<http://www.undp.org/eo/documents/who.htm>>

Une série de ressources développées par le Communication for Social Change Consortium, dont Will Parks, *Who Measures Change? An Introduction to Participatory Monitoring and Evaluation*

et

Allish Byrne et al., éd., *Measuring Change: A Guide to Participatory Monitoring and Evaluation of Communication for Social Change* (South Orange, NJ : Communication for Social Change Consortium, 2005-2006). Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.communicationforsocialchange.org>>

prenante du capital social qui pourra appuyer une approche dialogique spécifique à la résolution de problèmes. Les parties prenantes participant activement à une évaluation développent leur capacité à interpréter les faits, à tirer des conclusions et à arrêter des jugements. Il s'agit par ailleurs de capacités qui contribuent largement à la démocratie, dans la mesure où une « population informée » doit non seulement avoir des informations, mais également savoir comment les utiliser - comment apprécier des preuves, considérer les contradictions et les incohérences, exprimer des valeurs et examiner des hypothèses.¹⁷³ Woodhill faire remarquer que l'inclusion de cet objectif de responsabilisation est synonyme d'un « élargissement de la responsabilisation afin d'inclure « une responsabilisation vers le bas » visant les bénéficiaires ».¹⁷⁴

Une source sur le S&E participatif, *Measuring Change: A Guide to Participatory Monitoring and Evaluation of Communication for Social Change*, dresse une liste de principes fondamentaux.

- *L'approche résulte de la conviction selon laquelle la réussite d'une initiative de développement [ou de dialogue] doit être déterminée par ceux auxquels elle est censée bénéficier, selon leurs propres conditions.*
- *Un espace est créé pour que les bénéficiaires ciblés puissent réfléchir et eux-mêmes déterminer s'ils ont tiré profit de l'initiative, en quoi et ce qui peut être amélioré.*
- *Un large éventail de personnes sont activement impliquées en tant que sujets d'un processus participatif, dès la conception.*
- *Le processus est expérimental et revêt un caractère pratique pour les participants.*
- *Les connaissances et l'expérience locales (le vécu) sont respectées et accentuées ; les inégalités en matière de pouvoir et de suffrage sont reconnues et traitées.*
- *Les hiérarchies traditionnelles sont décomposées, y compris celles entre les personnes (différents protagonistes) et entre les types de connaissances (spécialisées par opposition à non spécialisées).*
- *Le développement des capacités (réflexion, analyse, apprentissage, résolution des problèmes) est un élément central du processus, au même titre que les compétences et attributs de plus grande importance qu'il convient de développer.*
- *L'attention est délibérément axée sur le renforcement de l'apprentissage mutuel, au-delà des limites du projet.*
- *La compréhension et le respect mutuel sont approfondis grâce à un processus d'apprentissage collaboratif.*

Un cadre innovant de S&E, baptisé le « changement le plus significatif », propose une alternative à l'utilisation d'indicateurs de changement prédéfinis.

Il s'agit d'une approche participative passant par la collecte et l'analyse systématique de « récits significatifs » du changement tel que vécu par les parties prenantes. Le site web suivant propose un manuel sur cette approche : <<http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>>.

Pour davantage de liens vers des sites spécialisés dans des processus et questions liés au S&E, voir <<http://www.mande.co.uk/specialists.htm>>.

- *Il s'agit d'un processus pédagogique et responsabilisant.*
- *En général, les personnes et les communautés affectées évaluent et les personnes extérieures se chargent de la facilitation.*
- *Il est important de faire preuve [d']ouverture d'esprit au changement.¹⁷⁵*

Cette liste suggère qu'il y a, en principe, de nombreuses raisons de recourir à une approche participative et de multiples avantages à le faire. Au même temps, les spécialistes doivent être conscients qu'il y a également des défis à relever. Les évaluations participatives prennent davantage de temps que celles effectuées entièrement par des évaluateurs externes et/ou l'équipe de gestion de projet ; elles doivent en outre être conçues de façon très différente. Cette approche n'est pas adaptée à une approche hiérarchique au niveau de la conception et de la gestion de projets étant donné qu'une « véritable participation » implique de laisser un contrôle considérable. De plus, le S&E participatif peut être stimulant pour les évaluateurs qui doivent davantage être des facilitateurs que des observateurs détachés. « Si l'on ne parvient pas à utiliser les outils et méthodes participatifs correctement et efficacement, il en résulte souvent une piètre mise en œuvre et donc des résultats insatisfaisants pour des processus censés être participatifs », écrit Jim Woodhill, Directeur du Wageningen International Centre. « De plus, le fait que les processus participatifs évitent naïvement ou délibérément les questions de pouvoir a suscité de nombreuses critiques à leur égard ». Ces défis ne doivent pas dissuader d'adopter une approche participative ; toutefois, ils sont une raison encore plus importante d'associer totalement le S&E à l'élaboration et la mise en œuvre du processus et de l'aborder en mettant l'accent sur l'apprentissage.¹⁷⁶

Développer des indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Dans le domaine du S&E, les indicateurs sont des données (quantitatives et qualitatives) qui fournissent des informations sur les changements - s'il y en a eu ou non et, le cas échéant, combien. « Lorsque le changement souhaité est concret, tangible et mesurable, les indicateurs ne sont pas nécessaires », écrivent Church et Rogers. « Lorsque le changement voulu est plus abstrait, les indicateurs permettent de s'approcher du changement ».¹⁷⁷ Si le changement vise par exemple à déboucher sur un accord autorisant la tenue d'élections, il ne sera pas nécessaire de recourir à des indicateurs pour déterminer si un accord a été dégagé et si les élections ont réellement eu lieu. Mais s'il s'agit de renforcer la confiance et l'engagement du public dans les processus démocratiques, le nombre de votants pourrait être un indicateur nécessaire et utile pour savoir si les résultats voulus ont été atteints.

De nombreuses sources auxquelles il est fait référence dans ce chapitre proposent des directives sur le développement d'indicateurs.¹⁷⁸ Ce faisant, il est important de combiner des données qualitatives et quantitatives. Dans l'exemple ci-dessus, il est relativement facile de compter le nombre de votants puisque les données sont concrètes et aisément dénombrables - il s'agit d'un indicateur quantitatif. Cependant, les seules données du vote ne permettront ni d'avoir une idée des changements de comportement sous-jacents qui ont incité les personnes à se rendre aux urnes ni d'indiquer quoi que ce soit sur leurs intentions de vote. Obtenir ces informations qualitatives sur les opinions et attitudes

des personnes est une tâche plus complexe qui prend du temps. Mais nous en avons besoin si nous devons nuancer et mieux comprendre le changement et les raisons qui l'expliquent.

Woodhill souligne que le S&E a de tout temps mis l'accent sur les indicateurs quantitatifs qui peuvent paraître davantage « fiables et objectifs ». Tendancé vers une stratégie axée sur l'apprentissage, le secteur s'en remet toutefois plus souvent aux données qualitatives pour coller davantage à la réalité complexe avec laquelle il faut composer lorsque l'on s'efforce de provoquer un changement social ; cela permet à une équipe de gestion de projet de disposer des informations dont elle a besoin pour évaluer ses performances et procéder aux ajustements nécessaires. Woodhill fait également remarquer que les moyens utilisés pour collecter des données qualitatives - des enquêtes ou entrevues par exemple - permettent de déceler des changements imprévisibles qui n'indiquent pas des mesures quantifiables - un autre avantage pour l'apprentissage. Enfin, la distinction entre les deux types d'indicateurs peut être moins constructive que traditionnellement supposé, étant donné que les données qualitatives peuvent souvent être exprimées en termes quantitatifs - par exemple, le pourcentage de votants fournissant des explications similaires quant à leur décision de voter.¹⁷⁹

Trouver un équilibre entre une stratégie axée sur l'apprentissage et une stratégie axée sur les résultats

Parfois, une approche mettant l'accent sur l'apprentissage et l'adaptation peut sembler ne pas cadrer avec un S&E rigoureux passant par la définition d'objectifs dans le cadre de l'élaboration initiale du processus. Comme l'explique toutefois Koenraad Van Brabant, l'équipe de gestion de projet doit trouver un juste milieu entre une flexibilité et une ouverture d'esprit face à ce qui émerge et une responsabilité envers les parties prenantes du dialogue - participants et sympathisants - pour produire des résultats.

Comparaison entre les indicateurs quantitatifs et qualitatifs

« Comme tout professionnel chevronné le sait, si un bailleur de fonds demande un rapport regorgeant de chiffres, il obtiendra ces chiffres. Cependant, savoir si ces chiffres ont un rapport quelconque avec la réalité est une toute autre question ».

Voir chapitre, La sagesse du terrain – page 257 pour plus d'information.

Il est intrinsèquement difficile de formuler des missions à atteindre pour ce qui doit être un processus interactif. Ça l'est encore plus lorsque, en tant qu'initiateurs et gestionnaires du processus, nous ne souhaitons imposer aucun agenda ou calendrier, [mais voulons] accorder aux parties prenantes de la société concernée une plus grande marge de manœuvre et les impliquer davantage. Nous savons que nous voulons mettre en œuvre un « changement » et une « transformation », mais nous ne pouvons pas souhaiter définir au préalable la nature des changements recherchés. Qui plus est, nous ne pouvons pas garantir qu'ils auront lieu. Il est alors tentant d'affirmer qu'« il est plus important d'effectuer le parcours que d'arriver à destination », ce qui revêt une grande part de vérité. Pourtant, au même temps, nous ne voulons pas amener les personnes à entamer un parcours dans des domaines inexplorés, où nous finissons au bout du compte par tourner en rond.¹⁸⁰

Éléments essentiels d'un processus de S&E

Comme mentionné plus haut, un aspect fondamental d'une bonne pratique en matière de S&E consiste à intégrer les processus de suivi et d'évaluation dans l'élaboration générale du processus. La vue d'ensemble suivante suggère ce que ces processus de S&E peuvent impliquer. Ces éléments peuvent être utiles, indépendamment de l'approche spécifique ou des outils adoptés.¹⁸¹

- **Pratique réflexive.** La pratique réflexive est une réflexion critique à orientation pratique et basée sur l'expérience. Tout ce dont vous avez besoin, c'est d'être curieux, analytique et réflexif. Bon nombre d'entre nous le font naturellement : nous notons mentalement ou physiquement ce qui s'est bien ou mal passé et pourquoi, comment parvenir à quelque chose, ce qu'il faut clarifier, les pièges à éviter, comment gérer une certaine relation et certains éléments délicats ou appréhensions. La plupart du temps, nous le faisons de manière informelle, seul(e) (ex. : réflexion sur la journée écoulée, le soir, sur le chemin du retour) ou avec des collègues (ex. : discussion dans un couloir de bureau ou dans la voiture au retour d'une visite sur le terrain). Ces réflexions informelles influencent les initiatives que nous prenons par la suite, pour autant que nous nous en rappelions le lendemain. Les probabilités d'une bonne gestion du processus dans l'ensemble seront toutefois renforcées par la création d'un esprit d'équipe veillant à (1) encourager et autoriser une réflexion critique et constructive et (2) à ne pas constamment surcharger les personnes avec des tâches urgentes ne leur laissant ni le temps ni l'énergie nécessaire pour prendre du recul et considérer ce qu'il se passe avec plus de détachement.

Les membres d'une équipe de projet parfaitement fonctionnelle éprouvent la confiance nécessaire pour partager leurs réflexions parce qu'ils savent qu'ils seront écoutés et que les éléments valables seront pris en compte, indépendamment de leur position dans la hiérarchie formelle. Le temps et l'énergie font parfois défaut pour bien penser une telle réflexion d'équipe. Dans ce cas, il est possible de simplement l'enregistrer sur des cassettes et d'indexer/stocker ces dernières pour une consultation ultérieure.

- **Des partenaires de réflexion impartiaux.** Même lorsque les pratiques réflexives sont bien établies, les personnes au coeur d'une situation et d'un processus auront toujours du mal à garder un œil sur la vision d'ensemble et à continuer à réfléchir de manière créative à la manière d'aiguiller le processus et sa direction. Il est généralement utile d'avoir une ou plusieurs personnes qui connaissent la situation sans y être plongées au quotidien et dont nous avons appris à respecter le questionnement, la réflexion et les conseils. Ces personnes peuvent constituer un groupe de feed-back auprès de l'équipe ou du chef d'équipe. Elles peuvent provenir de groupes de parties prenantes représentés dans le dialogue ou être des personnes extérieures - il est peut-être bon d'en avoir au moins une de chaque catégorie. Un bon groupe de feed-back ne se contente pas de soulever de nombreuses questions pertinentes et de nous faire voir les multiples aspects d'une situation. Il nous faut quelqu'un qui puisse également apporter des solutions, proposer des alternatives et des conseils pratiques quant à la marche à suivre dans une situation empreinte d'incertitude et d'ambiguïté.

- **Réexamens périodiques.** La pratique de l'équipe de réflexion et l'interaction avec un groupe de rétroaction respecté constituent une forme de «suivi» quasi permanent et informel qui dicte notre façon de gérer le processus. Mais cette forme de suivi comporte aussi des faiblesses : elle n'est pas suffisamment structurée, exhaustive ou approfondie ; elle n'est habituellement pas documentée et souffre d'un manque de communication explicite. Par conséquent, une gestion de processus satisfaisante nécessite également des réexamens périodiques.

Ils ne doivent pas être hebdomadaires, mais pas non plus annuels. Quand et à quelle fréquence les organiser dépend du degré de dynamisme du contexte et du processus ainsi que des moments « naturels » de pause, de recul et d'anticipation qui se présentent. L'équipe de projet est l'acteur phare d'un bilan périodique. Mais, une fois encore, des personnes qui se situent à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du processus, voire même du pays, peuvent s'avérer extrêmement utiles. Ce rôle peut être endossé par les personnes faisant office de 'groupes de rétroaction' et/ou d'autres personnes présentes au siège qui font office de points de référence pour ce projet de dialogue. Pour certaines sessions de l'examen périodique, des invitations peuvent aussi être adressées à des personnes qui y participent et qui sont de fervents défenseurs du processus de dialogue et/ou des représentants solidaires d'organismes d'aide internationale.

S'ils sont bien exécutés, les réexamens périodiques nécessitent de prendre des responsabilités et de mobiliser des ressources. Ils n'auront lieu - et ne réaliseront leur plein potentiel - que si des gestionnaires de projets s'y engagent ; s'ils sont inscrits dans le plan de travail, si des ressources budgétaires sont mises de côté pour eux et si les membres du personnel sont chargés de les préparer d'un point de vue logistique et substantif. Il est tout aussi important de les documenter ; il s'agit d'une autre tâche et responsabilité à assigner.

Étapes de base de la supervision

- **Créer un historique des décisions critiques.** Les gestionnaires du processus de dialogue sont confrontés à un élément intrinsèque : la « gestion des dilemmes ». Elle peut parfois s'intensifier et ainsi occasionner des « stades de décision critiques ». Les décisions prises influenceront les étapes suivantes et éventuellement le cheminement à plus long terme du processus de dialogue ainsi que ses réalisations. Documenter ces moments critiques, les décisions prises et les arguments qui ont éclairé les décisions permet de disposer de références précieuses en vue de réexamens périodiques et d'une évaluation ultérieure.
- **Recueillir des témoignages sur les effets et influences.** Les sessions intermédiaires de l'équipe de réflexion, en particulier les réexamens périodiques, offrent la possibilité de recueillir des témoignages sur les résultats - voulus ou non, positifs et négatifs - ainsi que des exemples illustrant l'influence apparente du processus de dialogue. Au fil du temps, un nombre croissant de témoignages seront apportés. Certains d'entre eux constitueront un feed-back évident pour l'équipe. D'autres seront communiqués dans des cadres informels et ne parviendront aux oreilles d'un membre de l'équipe que par le fruit du hasard. Le processus de réflexion doit être l'occasion pour l'équipe de les rassembler, d'étudier ce qu'ils révèlent du dialogue et d'en choisir certains pour une analyse plus poussée et pour se doter d'une documentation plus approfondie.
- **Réexamen et suivi au regard des indicateurs.** Si vous avez vous-même défini des indicateurs en faisant la différence entre les indicateurs du processus du projet (le cadre dans lequel gérer vos ressources au cours d'une période donnée) et du processus du dialogue (l'interaction sociodynamique que vous catalysez et essayez de faciliter de façon constructive), un bilan périodique offre alors la possibilité de superviser les développements au regard des indicateurs, et également de vérifier la qualité de ces derniers.

Il convient toutefois de préciser que le bilan périodique n'est pas basé sur des indicateurs ; il s'agit d'un exercice progressif de réflexion et d'interrogation critique. Cette démarche est délibérée : trop souvent, les indicateurs choisis dans un premier temps s'avèrent ne pas avoir été les plus appropriés ou il est tout simplement trop difficile de les suivre sur un plan pratique. De plus, nous n'avons pas l'habitude de définir des indicateurs pour les effets non désirés. Ceux-ci peuvent être importants et positifs, mais nous omettons de les consigner si nous sommes guidés par nos indicateurs prédéfinis. En bref, le réexamen doit inclure les indicateurs et ce ne sont pas les indicateurs qui doivent conditionner le réexamen. Après plusieurs réexamens, vous aurez probablement confiance en certains indicateurs, et les jugerez pratiques à suivre.

- **Planifier le réexamen suivant.** Les réexamens périodiques sont avant tout un outil de gestion. Ils vont en profondeur et sont critiques, mais ont lieu au cours du processus/projet ; ils contribueront à déterminer les orientations à prendre. Lorsqu'ils sont exécutés dans un esprit constructif par une équipe habituée à une attitude et

une atmosphère réflexives, ils constituent également une importante opportunité d'apprentissage. Ils garantissent une documentation rétroactive du processus, mais sont aussi l'occasion de formuler ou de reconsidérer les objectifs intermédiaires et généraux du dialogue. Ils permettent de décider de la manière d'améliorer la qualité de la participation et des relations entre les participants, la substance du dialogue, et comment protéger ou renforcer l'espace politique du dialogue en cherchant à concrétiser les objectifs de transformation.

Outils de S&E

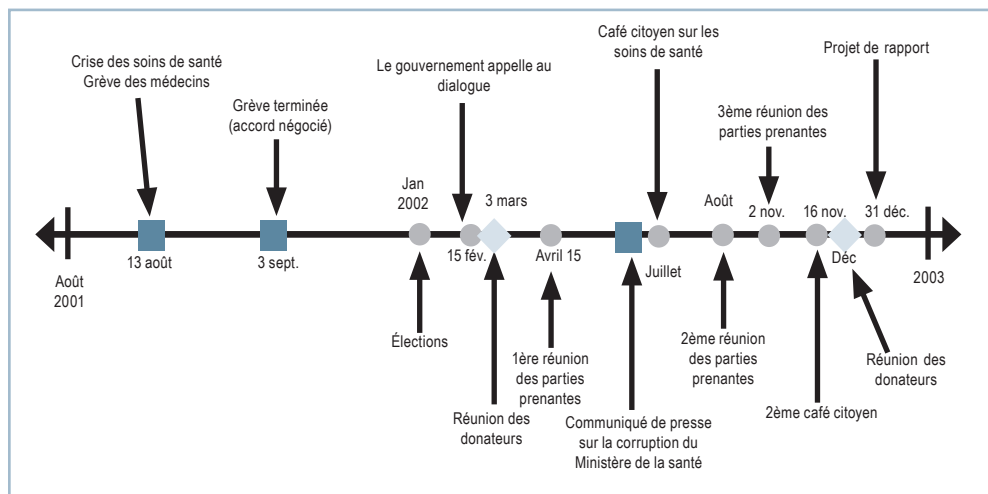
Comme le suggèrent les sources auxquelles il est fait référence dans ce chapitre, les professionnels du dialogue peuvent recourir à de nombreux cadres et outils du S&E, et les adapter à leurs besoins et circonstances spécifiques afin de développer le contenu des exercices de réflexion décrits ci-dessus. Au chapitre 2.4, nous avons présenté trois outils de S&E (débriefings, entrevues et mise à jour du contexte) qui font également partie intégrante de la mise en œuvre. En voici deux outils supplémentaires.



Structurer les réexamens périodiques¹⁸²

Développer un calendrier pour la période étudiée et identifiez trois périodes et événements clés sur ce calendrier pour les trois dimensions les plus importantes : le contexte, le processus de dialogue et le travail de l'équipe de projet. La figure 2.5.2 illustre l'apparence éventuelle d'une telle ligne du temps. Utilisez-la pour réexaminer les trois dimensions clés.

Figure 2.5.2 Exemple de calendrier de processus



1. Se concentrer sur les développements contextuels à examiner :

- les hypothèses relatives à l'évolution du contexte qui a guidé l'élaboration du processus
- l'analyse de base des acteurs : y a-t-il de nouveaux acteurs, des configurations différentes au niveau des protagonistes, une modification de la « dynamique des acteurs » ?

2. Se concentrer sur le processus de dialogue à considérer :

- la nature et la qualité de la participation : le type et le nombre de participants, le processus de sélection, l'inclusion, la représentation, le degré d'intérêt et d'engagement dans le processus, les attitudes des participants ainsi que les changements au niveau de l'engagement et des attitudes des participants
- le chemin parcouru : quel chemin avons-nous emprunté, nous en sommes-nous écartés, sommes-nous actuellement dans la bonne voie et pourquoi ?
- quelles sont les opportunités et menaces rencontrées et quels ont été les éléments de diversion ; en avons-nous conscience alors, quelles décisions avons-nous prises et pourquoi ; y a-t-il ou y a-t-il eu des coûts d'opportunité ?
- quel a été le rythme du processus ainsi que les principaux facteurs dictant cette cadence et ses modifications (accélération, ralentissement) ?
- la qualité de la facilitation du processus à ce stade.

3. Se concentrer sur les « événements de projet » pour évaluer les éléments de ressources :

- sur le plan financier — la quantité de fonds disponibles et selon quel timing ; la qualité du financement (flexibilité ou non)
- sur le plan logistique — la mise à disposition en temps voulu de moyens de transport, de lieux de réunion, du matériel de communication, etc. ; l'impact des défaillances au niveau des installations logistiques le cas échéant
- sur le plan des ressources humaines — les compétences au sein de l'équipe, comment elles sont déployées, la cohésion de l'équipe et son fonctionnement efficace
- sur le plan de la planification — en quoi la mise en œuvre actuelle du projet correspond (ou non) aux plans de travail originaux et pourquoi ?

4. Examiner les corrélations entre les développements contextuels, du processus et du projet :

- La configuration et la dynamique des acteurs ont-elles évolué pour des raisons qui n'ont rien à voir avec notre processus de dialogue ou peut-être justement parce qu'il commence à exercer une influence, attirer davantage l'attention et susciter des attentes ?
- Devons-nous nous repositionner dans un espace où les acteurs ont changé ?
- Comment répondre à des développements contextuels importants, tels qu'un nouveau sujet très controversé à l'avant-plan de l'agenda politique ?

- Quel a été l'impact sur le projet, par exemple, du recrutement d'un nouveau membre de l'équipe ayant des liens et des compétences spécifiques ou du versement tardif d'une contribution ?
- Si le processus de dialogue fonctionne bien, commence-t-il à influencer la 'dynamique des acteurs', plus vaste, et cela nécessite-t-il d'ajuster les modalités du projet (activités planifiées, calendrier, budget et besoins de trésorerie, ainsi que les objectifs intermédiaires et généraux) ?

En complément de lecture :

Des outils de S&E supplémentaires ont été développés pour les processus de « dialogue soutenu » par Teddy Nemeroff, Aly Kelman et Jessica Mann.

Voir Nemeroff, « Monitoring and Evaluation for Sustained Dialogue » (2004), à l'adresse suivante :

<<http://www.idasa.org.za>>.

Évaluer et systématiser les principaux acquis

La Fiche de travail de suivi et d'évaluation à la figure 2.5.3 accompagne la Fiche de travail sur l'élaboration de processus présentée au chapitre 2.3. Elle est conçue pour mieux structurer l'évaluation finale du processus de dialogue. Les

questions de cette fiche de travail peuvent aider les personnes chargées de l'élaboration et de la mise en œuvre du processus à réfléchir non seulement aux résultats, mais également au déroulement du processus, aux stratégies utilisées et aux hypothèses de base sur lesquelles il repose. Une évaluation finale de cette nature permettra de tirer des enseignements importants pouvant être utiles pour de futures interventions.



Encadré 2.3.1, Fiche de travail sur l'élaboration du processus, chapitre 2.3.

Figure 2.5.3 Fiche de travail de suivi et d'évaluation¹⁸³

Fiche de travail de suivi et d'évaluation

1. Processus

2. Objectifs

- Dans quelle mesure les objectifs de ce processus ont-ils été satisfaits ?
- Quels ont été les résultats immédiats de ce processus ? Illustrez votre propos à l'aide d'indicateurs.
- Citez quelques résultats inattendus du processus.
- Quel pourrait être l'impact potentiel de ces résultats au fil du temps ?
- Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été modifiés au cours de la mise en œuvre du processus ? Pourquoi ?
- Sur la base de cette expérience accumulée, comment formuleriez-vous à présent les objectifs si vous pouviez tout reprendre à zéro ?

3. Conditions minimales

- En quoi le processus a-t-il été affecté par la présence ou l'absence des conditions minimales identifiées dans la Fiche de travail sur l'élaboration comme étant nécessaires pour la réussite ? En l'absence de certaines conditions, quelles mesures ont été prises pour générer ces conditions ?
- D'autres conditions ont-elles été identifiées, qui n'avaient pas été prises en compte dans la Fiche de travail sur l'élaboration et dont vous feriez à présent une condition sine qua non de réussite d'un processus de ce type ?

4. Forces favorables et défavorables

- Quels facteurs échappant à votre contrôle direct ont-ils contribué à la concrétisation des objectifs du processus ?
- Quels facteurs échappant à votre contrôle direct ont-ils entravé le processus ?
- Quels facteurs dont il n'a pas été tenu compte dans l'élaboration ont également influencé les résultats du processus ?

5. Stratégie

- Quelles parties de la stratégie ont semblé atteindre son but ?
- Quelles parties étaient moins appropriées et ont dû être changées ?

6. Durabilité

- Qu'est-ce qui nous fait penser que ce qui a été réalisé sera durable ?
- Qu'est-ce qui est désormais nécessaire pour garantir une plus grande probabilité de succès durable ?

Conclusions, principaux enseignements :

Compte tenu de nos expériences, quel serait le meilleur conseil que nous pourrions prodiguer à une personne désireuse d'engager un processus similaire ?

Soyez bien sûr que vous ...	Soyez bien sûr que vous ne....

La réussite d'un processus tel que celui-ci sera largement fonction des conditions minimum suivantes :

Soyez prudent et soucieux de ce qui suit :

Nous constatons à présent que le succès de ce processus repose sur :

Chapitre 2.6 : Dilemmes et défis

Dans les précédents chapitres de la deuxième partie, nous avons présenté les connaissances et le savoir-faire des spécialistes sur la méthode d'exploration, d'élaboration et de mise en œuvre des processus de dialogue. Nous avons également traité de la façon de réaliser un S & E de manière à contribuer à la réflexion, à l'apprentissage et à une exécution plus efficace des initiatives de dialogue. Nous proposons ici plusieurs observations de clôture sur des questions qui, selon nous, se posent dans le domaine du dialogue en général et du dialogue démocratique en particulier.

Certaines questions présentent les mêmes types de défi que ceux que n'importe quel secteur doit relever lorsqu'il gagne en maturité. Deux nous semblent particulièrement importants à l'heure actuelle :

- la nécessité de développer un langage pour communiquer sur le dialogue en dehors du secteur lui-même, un langage sans jargon capable de véhiculer l'essence même de la pratique à des personnes qui ne sont pas spécialisées dans le domaine
- la nécessité de parfaitement cerner en quoi le dialogue peut compléter d'autres processus et approches - tels que les processus de vérité et réconciliation, de sensibilisation du public et de défense des intérêts, ainsi que de négociation et de médiation - dans le cadre d'une stratégie plus large visant un changement social.

Outre ces défis, le secteur est confronté à plusieurs problèmes pour lesquels il n'existe aucune réponse ou 'solution' définitive. Nous les appelons des « dilemmes » parce qu'il s'agit simplement de tensions qu'il convient de gérer continuellement sans que l'on puisse espérer les résoudre un jour. Ces dilemmes se distinguent de ce que nous appelons des « défis » : ces questions que l'ensemble du secteur doit aborder en s'efforçant de gagner en efficacité et de renforcer son impact.

Dilemmes

Penser en termes de dilemmes, plutôt que de problèmes à résoudre, peut permettre de dégager un cadre utile pour traiter de nombreuses questions complexes inhérentes à

l'exercice du dialogue. Un dilemme se caractérise par deux préoccupations contradictoires ou plus, chacune étant valable et importante, et qui tendent à être reliées. Voici deux méthodes courantes pour formuler des dilemmes :

- Comment faire « A » sans faire « B » ?
- Comment faire « A » et « B » simultanément ?

Voici à présent trois dilemmes actuels en matière de dialogue.

En complément de lecture :

Pour de plus amples discussions sur la formulation et la gestion de questions telles que des dilemmes, voir Barry Johnson, *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems* (Amherst, MA : HRD Press, 1996).

Résultats tangibles ou résultats intangibles

Comment nous concentrer sur la production de résultats tangibles que les participants et les partisans du dialogue attendent tout en évitant d'accorder trop peu d'attention à la production de résultats intangibles qui conditionnent souvent la durabilité ?

Les professionnels du dialogue sont souvent partagés entre la pression exercée pour obtenir des résultats concrets et la prémisse de base du dialogue selon laquelle des résultats durables requièrent des changements en profondeur au niveau des relations, des modèles mentaux, des sentiments et des perceptions. On peut se demander si une transformation des relations entraîne des changements tangibles ou vice versa ; toutefois, les deux sont nécessaires sur le long terme. Une confiance et une empathie récemment acquises qui ne produisent aucun résultat peuvent engendrer une désillusion. Dans la même veine, des accords et plans d'actions qui ne reposent pas sur une entente, une confiance et un engagement mutuels ont plus de chances d'être superficiels et/ou de courte durée.



Voir Figure 1.4.1, Le modèle iceberg : niveaux de changement, chapitre 1.4.

Gérer cette tension implique que l'on considère que les moyens sont aussi importants que les fins. Concrètement, il faut œuvrer pour obtenir des résultats concrets tout en veillant à ce que le processus les produisant reste 'dialogique' de bout en bout, comme le précisent les principes directeurs évoqués au chapitre 1.3. Dans le cadre du suivi et de l'évaluation, les spécialistes doivent collecter le type de données qui rendra visible l'invisible et qui établira une relation entre des changements intangibles et des résultats concrets.

Vision à court terme ou vision à long terme

Comment pouvons-nous réagir de manière pertinente à une situation de crise tout en nous efforçant au même temps de traiter des structures plus profondes qui, laissées en l'état, sont susceptibles d'occasionner davantage de crises du même genre ?

Ce dilemme traduit la difficulté qui existe entre la nécessité de maintenir la perspective à long terme requise pour laisser aux changements en profondeur le temps de se produire, tout en cherchant à réagir aux pressions des intérêts financiers et politiques pour obtenir des résultats concrets. Il est étroitement lié au dilemme existant entre des résultats tangibles par opposition à intangibles. « Le dialogue démocratique ne procure

pas de nombreux résultats tangibles à court terme ; il peut donc être considéré comme étant trop long et trop onéreux', fait remarquer Elena Díez Pinto, ancienne Directrice technique du projet de dialogue démocratique du PNUD, au Guatemala. « Il s'agit d'un frein considérable quand nous faisons face à une crise urgente ou à une culture politique dans laquelle les décisions sont prises rapidement ». ¹⁸⁴

Pour mieux gérer cette tension, les spécialistes peuvent être rigoureux et faire la distinction entre des objectifs à long terme et à court terme. Ils peuvent éviter de présenter le dialogue comme le meilleur moyen de concrétiser chacun des objectifs. Par ailleurs, au début d'un processus de dialogue, ils peuvent identifier les autres initiatives ou processus existants ou devant être créés pour traiter de la situation en question, et établir un lien entre le dialogue et ces autres processus.

Travailler avec des représentants ou être plus largement inclusif

Comment continuer à respecter le système actuel de démocratie représentative et traiter au même temps l'exclusion de ceux qui ne se sentent pas actuellement représentés ?

Les professionnels du dialogue entendent compléter et renforcer les institutions de démocratie représentative telles que les législatures, les partis politiques et les gouvernements élus, et non les contourner ou les remplacer. Cependant, même lorsqu'elles restent subsidiaires, les initiatives de dialogue constituent un défi pour les pouvoirs en place car, en vertu de la nature d'un dialogue requérant la participation de multiples acteurs, il est fondamental de permettre à ceux qui n'ont pas voix au chapitre de s'exprimer et de contester le statu quo. Dans les domaines d'activités présentés dans ce manuel, la réforme des structures, des politiques, des processus et du leadership politique constitue invariablement un point central de l'agenda du dialogue. La tension réside dans la nécessité d'amener ceux qui exercent le pouvoir au sein du système actuel et ceux qui n'en ont pas à engager des discussions sur la manière de changer le système. Cela peut être particulièrement délicat pour les détenteurs du pouvoir car le changement est susceptible de passer par une restructuration de leur pouvoir, en commençant par la conversation elle-même.

Ce dilemme pose des difficultés à chaque étape : la définition de la finalité de l'initiative de dialogue afin d'ouvrir la voie pour un changement significatif qui engage et inclut les institutions existantes ainsi que leurs représentants ; la mise sur pied d'un groupe de dialogue qui inclut la participation de tous ; et l'élaboration ainsi que la mise en œuvre du processus de dialogue en vue d'une gestion efficace des problèmes résultant du regroupement de personnes occupant des positions très différentes dans la structure du pouvoir actuelle. Dans ce domaine d'expertise, les connaissances pratiques quant à la manière de gérer ces difficultés ne sont pas encore suffisantes ; il reste encore à compiler l'expérience accumulée et à la codifier de manière à pouvoir guider l'exercice du dialogue.

Un défi

Au-delà des dialogues de l'élite

Dépasser les dialogues de l'élite pour impliquer un grand nombre de citoyens ordinaires dans la conversation pose un dilemme ainsi qu'un défi, en particulier dans le domaine que nous appelons le « dialogue démocratique ». Au chapitre 2.3, nous avons décrit diverses méthodes permettant de déterminer qui doit participer à un processus de dialogue, y compris les stratégies présentées par Mary Anderson et Lara Olson dans *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners* consistant à impliquer soit « des personnes clés » soit « plus de personnes ». Dans un dialogue démocratique dont l'objectif général consiste notamment à renforcer la gouvernance démocratique, ces choix revêtent une importance particulière. Aussi efficace que soit l'approche consistant à recourir à des personnes clés à court terme et aussi complexe qu'il soit d'engager un grand nombre de citoyens ordinaires, instaurer une culture du dialogue exige de trouver une solution pour y parvenir. Aux dires du scientifique politique guatémaltèque Braulia Thillet de Solórzano, « [dans un dialogue démocratique], nous devons veiller à ne pas réitérer les erreurs du passé, à savoir les erreurs d'une représentation à travers laquelle les personnes ne se sentent pas représentées ». Cela peut également valoir pour les dialogues — les personnes mises de côté dans le cadre des dialogues déclarent : « ce dialogue est inutile parce que je n'en fais pas partie ».¹⁸⁵



Voir chapitre 2.3, Choisir les participants.

Le tableau 2.6.1 indique en quoi le choix entre la convocation d'un dialogue avec les élites représentant des groupes de parties prenantes d'une part et l'inclusion de citoyens ordinaires d'autre part constitue un dilemme. Chaque option procure plusieurs avantages positifs. Chacune comporte en outre des risques et la poursuite d'une seule approche peut avoir des conséquences négatives - ne pas gérer la tension entre eux mais favoriser un des aspects du dilemme plutôt que l'autre. Les flèches du tableau soulignent qu'il est possible d'atténuer les conséquences négatives en englobant l'autre aspect du dilemme et en trouvant un meilleur équilibre.

Tableau 2.6.1 Le dilemme de la participation¹⁸⁶

Interventions limitées à l'« élite »	Impliquer des citoyens ordinaires dans les délibérations
<p style="text-align: center;">Avantages positifs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Mode de fonctionnement bien connu et compris ▲ Rapide, contrôlable, prévisible ▲ Respecte le leadership établi ▲ Perçu comme étant plus légitime et pertinent ▲ Les donateurs et bailleurs de fonds internationaux sont à l'aise avec les personnes qu'ils connaissent ▲ A un pouvoir de décision. 	<p style="text-align: center;">Avantages positifs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Reconnaissance et inclusion du grand public (« nous, le peuple ») ▲ Promeut la responsabilité civique ▲ Enrichit la base d'informations, prend acte de la complexité ▲ Limite les jeux politiques ▲ Promeut et renforce les compétences critiques (les participants apprennent à écouter et à réfléchir de manière plus critique) ▲ Promeut le dialogue à tous les niveaux et suscite la curiosité.
<p style="text-align: center;">Risques, inconvénients</p> <ul style="list-style-type: none"> ▼ Exclut le grand public, omet de reconnaître la dimension « nous, le peuple » ▼ Les informations dans la société sont limitées ou biaisées ▼ Ne prend pas acte de la complexité, le discours devient simpliste ▼ Perpétue les jeux politiques, réduit le grand public à un simple spectateur ▼ Atomisation des questions ▼ Détérioration des compétences critiques ▼ Encourage une polarisation du débat et la volonté de « gagner » et de « ne pas perdre ». 	<p style="text-align: center;">Risques, inconvénients</p> <ul style="list-style-type: none"> ▼ L'innovation et le sens du chaos sont perçus comme étant risqués, moins prévisibles, perte de contrôle sur les résultats ▼ Les questions clés sont édulcorées en raison de processus longs et lents ▼ Risque d'aboutir à des décisions insatisfaisantes et malencontreuses ▼ Nuit au leadership établi ▼ Ni pratique ni réaliste ▼ Peut être considéré comme culturellement inapproprié ▼ Personne n'est 'neutre ou impartial', tout le monde est partie prenante.

Source : Philip Thomas, « Where's the Public in These Democracies ? Dialogue and Deliberation : Mechanisms for Exercising Civic Engagement », document présenté à la Conférence internationale sur la médiation, Guatemala-Ville, Guatemala, 2 septembre 2004.

En l'état actuel, l'exercice du dialogue démocratique est déséquilibré et penche en faveur des dialogues de l'élite qui, selon un observateur, « [ne parviennent pas] à rayonner au-delà d'un public limité de parties prenantes - les entreprises et pouvoirs politiques établis ainsi qu'une série de groupes d'intérêts publics ». ¹⁸⁷ Rectifier l'équilibre est un défi que le secteur doit relever. Comme l'illustre la figure 2.6.1, une partie du défi tient au fait que si ces dialogues sont efficaces à court terme, ils ont pour conséquence involontaire de nuire à un engagement à plus long terme : le renforcement de la culture démocratique et de la gouvernance. Ce schéma a été élaboré en majeure partie à partir de l'expérience exhaustive de Philip Thomas en matière de dialogue en Amérique latine ; il représente toutefois des dynamiques caractérisant l'exercice du dialogue dans toutes les régions, comme l'illustre la réflexion suivante sur le dialogue mauritanien décrit au chapitre 3.3 :

*Le dialogue a été soigneusement préparé et organisé. Une attention particulière a été accordée à la composition des participants (appartenance ethnique, sexe, représentation géographique et politique, représentations sectorielles) et des convocateurs (exclusivement des Mauritaniens). Néanmoins, le processus de dialogue s'est concentré sur l'élite et une bonne partie de la population n'a pas pu être représentée. Un effort de démocratisation du dialogue sera nécessaire par la suite pour permettre un réel changement de la société mauritanienne.*¹⁸⁸

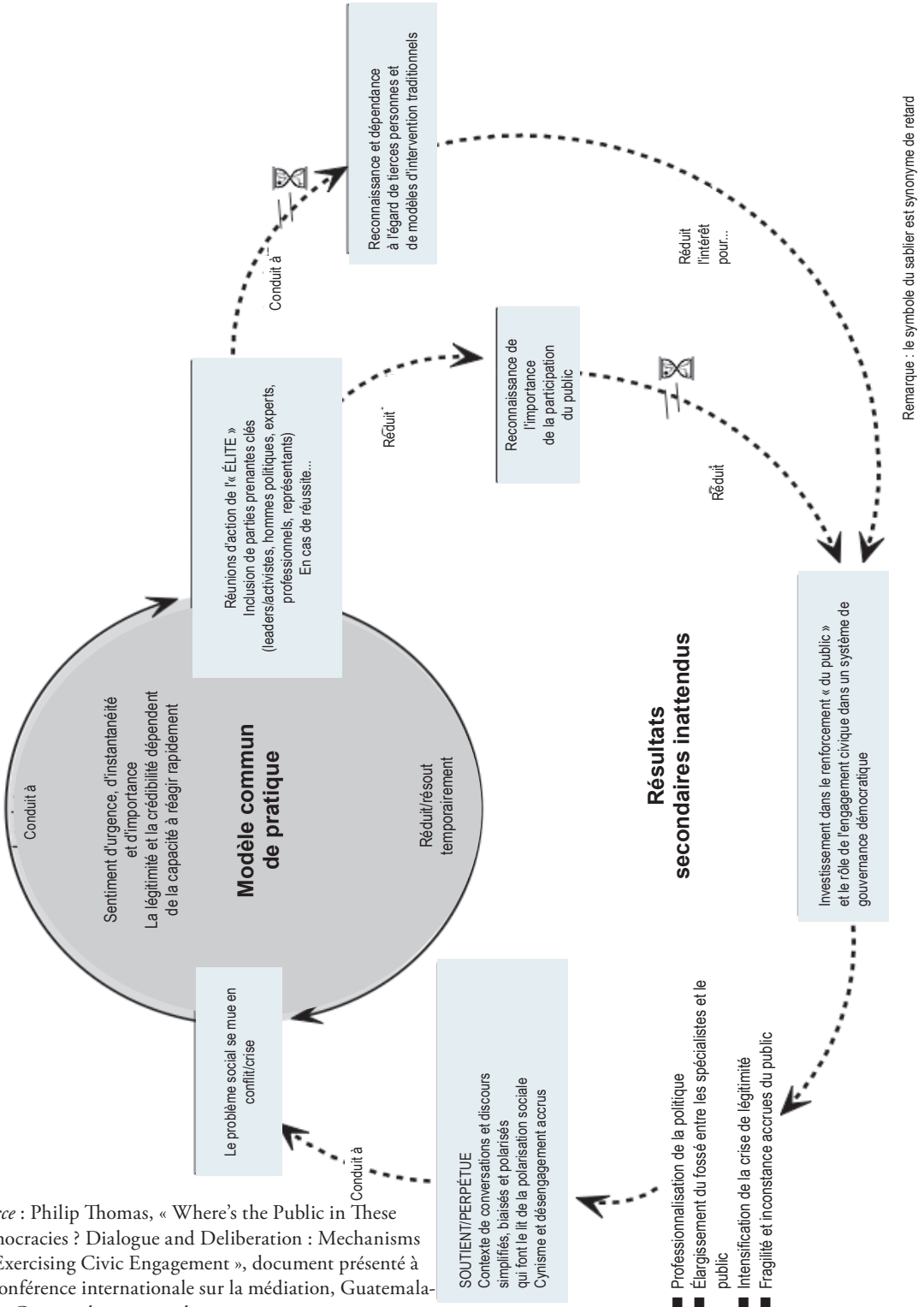
À la figure 2.6.1, la boucle grisée illustre une pratique commune face à une question d'intérêt public. Des groupes d'intérêts spécifiques ou des groupes de parties prenantes affectés par la question commencent à s'organiser et à se positionner de manière à maximiser leur influence sur la formulation et la résolution de cette question. Même si la question est de nature complexe, les parties prenantes tendent à en parler en des termes simplifiés, déformés et souvent polarisants afin d'influencer et de gagner les opinions et le soutien (votes) de citoyens ordinaires et des électeurs qu'ils prétendent représenter, renforçant ainsi la base de leur pouvoir social. Au fur et à mesure que les groupes d'intérêts s'unissent autour de leurs intérêts privés spécifiques en la matière, des confrontations surgissent entre les groupes et le conflit s'intensifie, se transformant en un combat politique pour se terminer en crise.¹⁸⁹

Afin d'éviter une crise et toute autre instabilité sociale, un processus est engagé pour faciliter le dialogue et la résolution conjointe des problèmes. Ses concepteurs s'efforcent de créer un processus légitime et crédible en veillant à ce qu'il soit inclusif et implique les personnes concernées par la question. Mais un sentiment d'urgence, le besoin perçu de résultats rapides et la reconnaissance de la complexité de la question forcent un modèle ne permettant qu'aux leaders et aux représentants de groupes de parties prenantes, ainsi qu'à d'autres experts et professionnels ayant les connaissances et l'expérience requises pour traiter de la question de manière responsable, de participer.

Le concept de ce processus, pouvant à juste titre être qualifié d'« élitiste », exclut la participation directe de citoyens ordinaires en tant qu'expression de l'opinion du « public », sur la base des justifications ou hypothèses suivantes :

- La délibération et la prise de décisions sur des questions de politique publique sont des processus complexes nécessitant des connaissances et une expérience spécialisées ou professionnelles. Ceux qui participent à ces processus (représentants élus, experts et leaders) le font parce qu'ils disposent de plus de connaissances et, au même temps, partagent vraisemblablement les buts et les valeurs du public. Cette hypothèse en cache une autre : de bonnes informations sont garantes de bons jugements ou décisions.
- Même s'ils sont directement concernés par ces questions, les citoyens ordinaires ne sont pas suffisamment sophistiqués pour maîtriser la complexité des questions publiques et pas suffisamment informés pour une participation constructive. Toute inclusion directe des citoyens ordinaires serait au mieux superficielle et tout simplement peu réaliste.

Figure 2.6.1 Les limites de la collaboration avec les élites¹⁹⁰



Source : Philip Thomas, « Where's the Public in These Democracies? Dialogue and Deliberation : Mechanisms for Exercising Civic Engagement », document présenté à la Conférence internationale sur la médiation, Guatemala-Ville, Guatemala, 2 septembre 2004.

- Dans une démocratie représentative, la participation du citoyen ou du « public » est garantie à travers le système électoral, lequel leur permet de voter pour des représentants voire dans des référendums. L'organisation et l'affiliation à des groupes d'intérêts spécifiques est un autre canal de participation du citoyen.
- Tous les citoyens concernés sont d'une manière ou d'une autre représentés de manière adéquate et légitime au sein du groupe de parties prenantes identifiées qui participent au processus. Ces parties prenantes prennent la responsabilité d'éduquer, d'informer et de consulter les électeurs qu'elles représentent.
- La participation du public est importante, mais compte tenu du sentiment d'urgence et de l'importance politique de résultats rapides, et du temps ainsi que des ressources limitées, ce n'est ni le lieu ni l'endroit d'entreprendre des processus d'inclusion du public tirés en longueur.

Lorsque ce processus fonctionne bien (et c'est apparemment souvent le cas), le dialogue débouche sur des accords négociés. Quand ceux-ci sont mis en œuvre, ils produisent des résultats à court terme qui résolvent ou atténuent les conflits entourant la question. Mais ce succès apparent entraîne des coûts importants, indiqués dans la figure 2.6.1 par les flèches en pointillés formant les plus grandes boucles du graphique. Elles désignent des conséquences secondaires ou involontaires qui se produisent au fil du temps.

Dans la mesure où les mécanismes élitistes produisent des résultats importants et viables à court terme réduisant les conflits sociaux et la crise, les parties prenantes et les hommes politiques (ainsi que les donateurs et autres organismes engagés à renforcer la gouvernance démocratique) ressentent un soulagement et obtiennent un certain succès dans leurs travaux. Ce succès ne fait qu'asseoir le schéma consistant à éviter toute forme d'engagement civique allant au-delà des cercles d'élite. Des ressources limitées sont allouées à ces modèles d'intervention à court terme, mobilisés par un sentiment d'urgence, empêchant ainsi un investissement à plus long terme favorisant le développement et le recours à des processus et méthodologies visant à renforcer la participation publique.

De plus, comme l'illustre la boucle extérieure gauche, l'apprentissage se fait au fil du temps, ce qui consolide le modèle d'intervention établi. En cas de crise ou lorsqu'une question polarisante émerge, les solutions ayant fonctionné par le passé continuent à guider ce qui est fait dans le présent. Devant composer avec le même sentiment d'urgence et la raréfaction des ressources, le modèle traditionnel consistant à travailler avec des « élites » est une fois encore mis en œuvre aux dépens d'un engagement civique plus large et plus profond.

Au bas du schéma, nous voyons une tendance à maintenir le sous-investissement dans la création d'opportunités permettant aux citoyens de véritablement participer à ce qui les concernent. Même si ils sont bien intentionnés, les exercices de dialogue élitistes ainsi que d'autres formes similaires d'intervention continuent à marginaliser et à exclure la population générale affectée par ces questions ; ils contribuent en outre à des modèles qui nuisent à la culture de la démocratie au lieu de la renforcer, tels que :

- la professionnalisation de la politique - un système dans lequel « les citoyens ordinaires sont de plus en plus désengagés et cyniques à l'égard de la politique parce qu'ils la considèrent comme un jeu exclusivement réservé aux professionnels et aux experts, qu'il s'agisse des hommes politiques, des directeurs de campagne, des lobbyistes, des spécialistes des sondages, des journalistes et des moulins à paroles »¹⁹¹
- l'élargissement du fossé entre les spécialistes et le public
- une crise de légitimité croissante des institutions démocratiques
- une plus grande fragilité et inconstance du public : les citoyens maîtrisent de moins en moins la complexité inhérente aux questions d'intérêt public. Leur façon de penser et de parler commence à refléter les discours biaisés et excessivement simplistes des leaders et des hommes politiques. L'incompétence et la superficialité du public, renforcées par le système, continuent alors à justifier l'exclusion des citoyens ordinaires des processus élitistes conçus pour trancher sur des questions d'intérêt public.

Un cercle ou un modèle vicieux se perpétue selon lequel plus les citoyens se renferment dans la colère et le désespoir, plus les hommes politiques les ignorent. Plus les hommes politiques agissent de manière irresponsable et ignorent ou marginalisent leurs électeurs, plus forts sont la colère, le cynisme et le sentiment de désespoir. Ce qui fait le lit de la polarisation subsiste, attendant que la prochaine question d'intérêt public émerge et se présente comme une autre crise sociale exigeant un autre cycle de ce qui peut être appelé une intervention antidémocratique parmi et avec l'élite.

Les conditions d'urgence du monde réel, les ressources limitées et l'évolution rapide des paysages politiques exigent souvent que les dialogues de l'élite soient viables sur le plan économique et politique tout en étant capables de produire des résultats à court terme. Il peut en résulter bon nombre de changements positifs. Il reste toutefois un défi que le secteur doit relever : s'affranchir de sa dépendance excessive à l'égard de ce modèle et utiliser certains outils de processus disponibles pour impliquer, du moins de temps à autre, de grands groupes de citoyens.



Voir, Liste de dix résultats positifs, chapitre 1.4, p. 48 et Outils de processus pour de grands groupes, chapitre 2.4.

Partie 3 :

PARTIE : 3

Applications

Chapitre 3.1 : Introduction

Chapitre 3.2 : Dialogue sur une coexistence pacifique, Guatemala

Chapitre 3.3 : Dialogue sur les objectifs du Millénaire pour le développement, Mauritanie

Chapitre 3.4 : Dialogue sur un processus constitutionnel, Népal

Chapitre 3.1 : Introduction

Le présent manuel entend promouvoir et appuyer un usage plus généralisé du dialogue pour traiter des défis de la société. L'organisation d'un processus de dialogue n'est pas forcément l'approche à privilégier dans tous les cas et il ne faut pas non plus plaider pour un concept ou un outil de processus particulier. Au contraire, nous cherchons à promouvoir une maîtrise suffisante du dialogue pour permettre aux personnes de déterminer quand il s'avère approprié - seul ou en association avec d'autres outils tels que la négociation ou la médiation - et développer une approche qui répond au contexte. Chaque professionnel doit prendre ces décisions sur la base des circonstances particulières auxquelles il est confronté. Cette partie du manuel donne un aperçu de ce que cela peut impliquer en pratique, en examinant dans les détails trois expériences de dialogue dans trois contextes relativement différents.

Les parties 1 et 2 recourent dans une large mesure à des cas d'étude pour illustrer des aspects spécifiques de concepts ou de pratiques liées au dialogue. La vue d'ensemble des initiatives en matière de dialogue (annexe 1) propose un aperçu transversal général d'une grande variété de cas dans nombreux pays différents. La présente rubrique offre une image plus exhaustive du déroulement des processus de dialogue sur le terrain. Dans le cas de San Mateo Ixtatán (Guatemala), il s'agissait d'un dialogue régional parrainé et appuyé par l'OEA, cherchant à s'attaquer aux problèmes profondément enracinés à la base d'un conflit persistant dans cette région. Le cas du PNUD sur le dialogue relatif aux objectifs du Millénaire pour le développement en Mauritanie fournit un exemple de recours au dialogue à l'échelon national pour tenter de désamorcer un conflit politique potentiellement violent et donner la possibilité à des parties de commencer à traiter de questions pressantes liées à l'économie et au développement humain. Le dernier cas est un exemple de dialogue thématique patronné par IDEA visant à contribuer au développement constitutionnel démocratique au Népal.

Les trois cas se penchent sur la mise en œuvre des processus de dialogue dans trois grandes catégories de besoins : la prévention des conflits, le développement et le renforcement de la démocratie. Ils permettent de cerner comment ces organisations recourent au dialogue pour faire progresser leurs missions. Dans le même temps, ils illustrent de quelle manière les professionnels doivent réagir aux conditions liées au contexte en place et à la nature politique du dialogue démocratique.

Chapitre 3.2 : Dialogue sur une coexistence pacifique, Guatemala

En 2001, l'OEA a été invitée à contribuer à la résolution d'un conflit et à prévenir toute violence à San Mateo Ixtatán, une région du Guatemala encore extrêmement divisée par les animosités résultant de la longue guerre civile du pays. Les villageois et les populations urbaines étaient enlisés dans un conflit axé sur le contrôle politique du gouvernement régional et avaient besoin d'accords négociés pour coexister pacifiquement. Le processus de dialogue a été engagé pour aller au-delà de la négociation et instaurer le respect et la confiance mutuels nécessaires pour transformer les conflits sous-jacents à cause desquels la concurrence politique se transformait en violence et menaçait une paix fragile.

Contexte

San Mateo Ixtatán est une municipalité du département de Huehuetenango sur la frontière nord du Guatemala avec le Chiapas (Mexique). Il s'agit de l'une des communes les plus pauvres du Guatemala ; elle a subi les affres et a été divisée par le conflit armé du pays qui a duré pendant plus de trois décennies.

La plupart des populations de Huehuetenango sont d'origine Maya Chuj, mais il n'existe aucun recensement officiel de la population car les naissances et les décès ne sont pas régulièrement enregistrés. La municipalité ne dispose d'aucune statistique ou d'aucun document fiable sur la population. Au cours de la guerre civile, le registre civil a été brûlé. Les livres de registres ont été recompilés et les résidents ont eu beaucoup de difficultés à obtenir des documents d'identité personnelle. Après la signature des accords de paix en 1996 qui ont mis fin à 36 ans de guerre civile, bon nombre de personnes déplacées et rapatriées sont revenues dans la commune, occasionnant une augmentation sensible de la population.

Le conflit persistant dans la municipalité s'explique également par l'extrême pauvreté dans la région, le manque de services offerts par des ONG ou par l'État et par un conflit de longue date entre les résidents ruraux et urbains. Au cours du conflit armé, les communautés rurales et urbaines de la région ont choisi des camps opposés : les

habitants de San Mateo Ixtatán, une zone urbaine et le centre officiel de la région, apportaient leur soutien aux patrouilles civiles d'autodéfense ; les villageois ruraux aux groupes de guérilla. Bien que la signature des accords de paix ait mis fin à la guerre civile, ces divisions et les sentiments plus amers qu'elles ont nourris sont restés bien ancrés.

En 1996, désireux de surmonter l'exclusion sociale dont ils avaient été victimes historiquement, la population rurale a décidé de contester le pouvoir de la zone urbaine. Elle s'est organisée et a désigné un candidat à la mairie qui a fait campagne avec la promesse suivante : augmenter les services de l'État tels que des projets de développement et les infrastructures dans la zone rurale. Le candidat rural a remporté les élections communales de 1996.

Les autorités urbaines ont toutefois refusé d'avaliser les résultats de cette élection ou de céder la gestion municipale au nouveau maire. En réaction, le gouverneur départemental a présenté un jugement à la ville, autorisant le transfert de la municipalité à Bulej, la ville natale du nouveau maire. Enfin, l'intervention d'un contingent de plus de 300 policiers et soldats s'est avérée nécessaire pour sécuriser le transfert des documents et registres de la commune.

Au cours des trois ans et demi durant lesquels la municipalité a été implantée à Bulej, les services offerts et les activités réalisées ont essentiellement bénéficié à la communauté locale et à des zones avoisinantes. Les résidents locaux et ceux des communautés voisines ont passé des accords pour faire de Bulej le chef-lieu permanent de la municipalité. Au cours de cette période, le maire et les membres de la municipalité ont toutefois été accusés de mauvaise gestion des fonds communaux. Cette situation a affaibli l'autorité du maire, et les tensions se sont intensifiées entre les leaders de la zone rurale. En conséquence, un candidat au poste de maire représentant la zone urbaine a remporté les élections de 1999.

Le transfert du pouvoir du chef rural au chef urbain a été source de nouvelles tensions et conflits. Le maire sortant a convenu de transférer son autorité au maire nouvellement élu, mais a refusé de remettre certains livres d'inscription ainsi que d'autres éléments officiels de la commune. En réponse, le nouveau maire a réinstallé le bureau principal de la municipalité à San Mateo Ixtatán et a engagé des procédures juridiques contre l'ancien maire. Les chefs des villages ruraux ont déclaré que les communautés ne seraient prêtes à résoudre le problème que lorsqu'un registre civil auxiliaire de la municipalité serait créé à Bulej. Les leaders urbains ont rejeté cette demande au motif que l'accepter impliquerait la création d'une nouvelle municipalité.

En 2000–2001, le gouvernement guatémaltèque a tenté par deux fois, en vain, de négocier le règlement de ce différend. Dans les deux cas, les efforts de résolution du conflit ont débouché sur de violents incidents, en raison d'une mauvaise communication, d'une mauvaise gestion de l'information par les représentants gouvernementaux et de vives tensions entre les groupes opposés de citoyens. En mars 2001, face à la menace d'un

retour à la guerre civile dans la région, le gouvernement a créé l'« *Unité présidentielle de résolution de conflits* » (UPRECO). Celle-ci avait pour mandat de répondre aux conflits liés à la gestion / gouvernance nationale, régionale ou municipale. Au niveau départemental, la « *Commission départementale d'attention aux conflits* » (CDAC) a été créée en tant que médiateur formel représentant le gouvernement et appuyant les travaux de l'UPRECO. Comptant les mêmes institutions gouvernementales que l'UPRECO, la CDAC s'est attaquée aux conflits sévissant dans le département de Huehuetenango. Elle a également demandé au Programme de la culture du dialogue : développement des ressources pour la consolidation de la paix (PROPAZ), initié par l'OEA au Guatemala, d'apporter une assistance technique et de soutenir ses efforts.

Objectif

Du point de vue de l'OEA/PROPAZ, cette situation exigeait un dialogue afin de trouver un consensus, « une initiative de résolution des problèmes axée sur la collaboration et la participation, conçue pour amener les parties à se rassembler de manière proactive afin de trouver des options et des solutions mutuellement acceptables à des problèmes spécifiques et amenant à prendre des décisions, conclure des accords, et faire des compromis ». ¹⁹² Le besoin de négociations était indéniable, comme l'était celui d'un dialogue pour traiter les causes sous-jacentes de la lutte pour le pouvoir entre les populations rurales et urbaines de la municipalité.

Le dialogue a été considéré comme une solution à la pression ressentie par la population compte tenu du manque d'attention accordée à la pauvreté, de l'absence de développement économique et des souffrances infligées par le conflit armé. À court terme, le dialogue a été reconnu comme la meilleure alternative pour soulager les tensions entre les parties au conflit, éviter une escalade et mettre fin aux actes sporadiques de violence. Il s'est également avéré approprié pour s'attaquer aux controverses, améliorer la relation entre les parties et trouver des solutions créatives aux demandes de chaque groupe.

Il a été admis que les problèmes structurels de Huehuetenango ne disparaîtraient pas instantanément. Outre le respect des accords conclus entre les deux parties, il était indispensable de poursuivre les efforts de développement afin de s'attaquer à ces problèmes sous-jacents. Le dialogue a cherché sur le long terme à développer une relation forte et productive entre les leaders des communautés rurales et urbaines pour qu'ils puissent s'attaquer ensemble aux futurs problèmes de la municipalité et les résoudre, sans dépendre d'une assistance extérieure.

Le processus de dialogue

Le dialogue à San Mateo Ixtatán s'est déroulé par étapes entre 2001 et 2002. Le processus et sa cadence ont dans une large mesure évolué au gré des événements qui survenaient dans la région.

Phase 1 : sensibilisation

L'UPRECO/CDAC et l'OEA/PROPAZ ont décidé qu'il était nécessaire et stratégique de travailler séparément avec les leaders des zones rurales et urbaines dans un premier

temps. La première phase consistait à convaincre les représentants des communautés que le dialogue était un moyen efficace d'apporter des solutions mutuellement satisfaisantes au conflit. À partir de mai 2001, l'OEA/PROPAZ a entamé, pour chaque groupe, un processus de formation à la sensibilité/sensibilisation sur des issues négociées au conflit.

Cette formation poursuivait trois objectifs : apporter aux participants potentiels le savoir et les techniques en matière d'analyse et de résolution des conflits ; recommander le recours au dialogue comme une méthode alternative permettant de transformer le conflit de la municipalité ; et déterminer les conditions minimales à réunir pour que les parties organisent des réunions visant à négocier les questions qui les divisent. La formation a également cherché à sensibiliser les participants sur la façon de gérer les interactions sociales au cours d'un dialogue, et à contribuer à une parfaite maîtrise de la dimension émotionnelle du processus.

Phase 2 : l'appel au dialogue

L'appel au dialogue a été différent pour chaque partie. Les leaders des communautés rurales, qui venaient de participer aux sessions de sensibilisation, ont plaidé pour des assemblées publiques et ouvertes pour tous les résidents de leurs communautés respectives. Ces assemblées poursuivaient trois objectifs fondamentaux : clairement indiquer aux populations l'objectif et le processus du dialogue, confirmer leur acceptation du dialogue en tant que mécanisme de gestion du conflit existant, et veiller à ce que les participants de la zone rurale soient dûment autorisés à représenter leurs concitoyens. Les résidents ont élaboré un document confirmant leur acceptation du processus de dialogue et ont approuvé les participants choisis pour représenter leurs intérêts en apposant leur signature ou leurs empreintes. Le document stipulait en outre que les représentants choisis étaient tenus d'informer leurs communautés des progrès réalisés dans le cadre du processus de dialogue.

Dans la zone urbaine, l'appel a été plus simple car il reposait sur une structure de représentation existante. Cette structure regroupait à la fois les membres élus du conseil municipal et des leaders communautaires non élus faisant partie de conseils des sages - des autorités traditionnelles de la culture indigène. Néanmoins, de la même manière que pour les représentants ruraux, les leaders urbains ont dû présenter un document avalisant leur pouvoir de représentation des intérêts de la communauté et dans lequel ils s'engageaient à informer cette dernière des progrès réalisés dans le cadre du dialogue.

En général, les représentants ruraux étaient des leaders communautaires et/ou d'anciens membres de groupes de guérillas qui avaient fondé un parti politique à la fin du conflit armé. Les ONG étaient très peu représentées en zone rurale - une seule organisation non gouvernementale rurale a participé au processus de dialogue. La zone urbaine était représentée par des employés d'ONG, des leaders communautaires ayant une éducation de base et des propriétaires de petites entreprises. Les populations urbaine et rurale n'ont pas toutes pris part au dialogue, mais un effort a été fait pour représenter autant de groupes que possible.

Phase 3 : le processus de dialogue

Le dialogue de San Mateo Ixtatán a été convoqué en octobre 2001. À partir de ce moment, des réunions ont été organisées tous les 15 jours, avec certaines interruptions. Chaque réunion durait environ deux jours, et à la fin de chacune d'entre elles, la date et l'ordre du jour de la suivante étaient établis. Les convocations, rappels et sessions supplémentaires étaient planifiés au moyen de lettres et d'appels téléphoniques. Le processus a été prolongé en raison de circonstances externes n'ayant aucun lien direct avec le processus lui-même. Ainsi, la participation de la communauté au dialogue a diminué au cours de la saison des pluies, les agriculteurs devant préparer les terres pour les cultures. Le dialogue s'est conclu en novembre 2002.

Les réunions se sont tenues dans la ville de Huehuetenango, le chef-lieu du département. La ville a été choisie parce qu'elle était considérée comme un endroit neutre et qu'elle offrait des conditions logistiques et des infrastructures adéquates. Il fallait un lieu jouissant d'une neutralité politico-idéologique pour garantir la sécurité des participants. Le choix de Huehuetenango comportait toutefois quelques désagréments. Cette ville était très éloignée de San Mateo Ixtatán et l'impossibilité d'y accéder facilement a engendré un surcoût et monopolisé du temps supplémentaire. De manière générale, bien que les sessions ne duraient que deux jours, les participants étaient contraints de se priver de quatre jours de travail et de leur vie personnelle tous les 15 jours - bon nombre de participants ont ainsi été contraints de supporter un fardeau économique.

Officiellement, le groupe de facilitation comptait cinq entités gouvernementales : la Commission présidentielle pour la coordination en matière de politique des droits de l'homme, le Secrétariat d'analyse stratégique, le Secrétariat à la paix, l'Instance présidentielle de résolution des conflits agraires, et le Secrétariat de coordination exécutive de la Présidence. L'OEA/PROPAZ a été invité à accompagner les acteurs gouvernementaux responsables de la transformation du conflit et à leur offrir un feedback sur leurs actions. À certains stades cruciaux, l'OEA/PROPAZ a toutefois assumé le rôle principal pour l'élaboration et la facilitation du dialogue. La CDAC, représentant le groupe de facilitation gouvernemental, a alors limité ses activités à l'observation des facilitateurs du programme OEA/PROPAZ afin d'en tirer des enseignements. Au cours de ce processus, un conseiller a apporté une assistance juridique à l'OEA/PROPAZ.

De plus, des ONG et paroisses de l'église catholique ont joué un rôle d'observateurs, une pratique décidée et avalisée par les deux parties. Les médias étaient également présents, surtout en 2001 lorsque les répercussions de la violence et la rupture totale des relations entre les zones urbaines et rurales étaient particulièrement manifestes. Toutefois, une fois le dialogue entamé, la couverture médiatique a été minimale. L'OEA/PROPAZ et la CDAC ont désigné des porte-paroles pour représenter chaque partie et discuter des progrès du dialogue avec les médias. La couverture des événements n'a en aucun cas affecté le processus de dialogue.

Au cours de la période précédant le processus de négociation, l'OEA/PROPAZ et la CDAC ont essayé de comprendre les intérêts des deux parties et de créer un agenda

qui tiendrait compte de ces questions et s'avérerait mutuellement acceptable. Celui-ci a été axé autour de trois thèmes majeurs : les exigences d'une coexistence pacifique, le renforcement de la municipalité et les procédures municipales. Au cours de la session inaugurale du dialogue, l'agenda proposé a été présenté aux participants pour ratification. À partir de ce moment-là, le groupe de dialogue a travaillé sur chaque point de l'agenda l'un après l'autre. Les facilitateurs ont contribué à structurer les discussions de telle manière que les parties puissent identifier leurs intérêts, générer des options, évaluer les choix et sélectionner les solutions qui satisferaient les intérêts des deux parties. Même si ce canevas semble simple, les thèmes présentaient divers degrés de difficulté et le groupe a discuté de chaque question pendant des mois.

Au cours de la première réunion, les participants ont également établi les procédures de base d'une coexistence au cours du processus qui allait suivre. Ces règles comportaient notamment divers points sur le respect mutuel et des modes de communication et des comportements adaptés. Les deux parties ont convenu que si l'une d'entre elles violait les règles, les facilitateurs pouvaient insister sur le respect de celles-ci. Lors de la première session, les participants ont également décidé de recourir au consensus pour la prise de décision.

Sur la base de ces règles fondamentales, les participants sont parvenus à surmonter leur méfiance mutuelle, ouvrir des canaux de communication et créer un environnement sain et sûr pour échanger leurs points de vue, un environnement favorisant une meilleure compréhension mutuelle de leurs différents points de vue. Grâce à la véritable confiance que les parties se sont accordées mutuellement, le processus a pu se transformer en un véritable dialogue et ne plus être une simple négociation requérant la participation de multiples acteurs. Les parties ont pu ouvertement exprimer leurs opinions sur le conflit et bien communiquer entre elles.

À un moment charnière des pourparlers, les parties ont été en mesure de partager avec réciprocity la peine et les souffrances infligées par la guerre civile. Elles ont parlé des répercussions néfastes du conflit sur leurs vies, leurs communautés et au sein de la municipalité. Cette honnêteté a laissé entrevoir les sentiments et les agissements de bon nombre de personnes pendant le conflit et la guerre civile, mais cet échange n'a pas pour autant provoqué une impasse ou une interruption du processus. Au contraire, la participation à cet espace ouvert a débouché sur un engagement à élaborer un accord de coexistence pacifique, chaque partie ayant pris acte et reconnu que la guerre avait occasionné des souffrances dans les deux camps.

Résultats et impact

Les résultats fructueux du dialogue de San Mateo Ixtatán et du processus de négociation ressortent clairement dans trois accords majeurs. Toutefois, ce sont les conditions de confiance, de transparence, de respect mutuel, de tolérance et de responsabilité réunies dans le cadre du dialogue qui ont contribué à la transformation du conflit. Ces conditions ont ouvert un espace permettant une discussion et une conclusion des accords.

L'accord de coexistence pacifique

À un stade précoce du processus, les participants ont décidé que l'agenda devait notamment viser à créer un Accord de coexistence pacifique au titre duquel tous les résidents ruraux et urbains de la municipalité respecteraient les mêmes règles de conduite. Cet accord a été atteint dès lors que les parties ont convenu de deux points clés : premièrement, aucun juge, agent de police ou représentant gouvernemental - susceptible d'exercer une pression sur le processus ou d'imposer une solution - ne participerait au dialogue ; deuxièmement, les accords résultant du processus seraient un engagement conclu librement et de leur propre volonté entre les parties et les communautés qu'elles représentaient.

À travers cet accord, les deux camps s'engageaient à poursuivre le dialogue et à respecter certaines règles, garantissant ainsi des relations cordiales entre les parties. Les accusations personnelles, les déclarations blessantes et les diffamations étaient interdites. L'accord a également permis une libre circulation entre les communautés urbaines et rurales étant donné qu'à un certain stade du conflit, les communautés avaient imposé des droits de passage aux personnes voyageant dans la région. L'accord a jeté les bases des conventions qui ont suivi.

L'accord de renforcement de l'institutionnalisation dans la municipalité

Par cet accord, fruit de conversations formelles et informelles, les participants ont convenu de maintenir une municipalité unique et non divisée. Il autorisait la tenue d'élections municipales pour le poste de maire, sans confrontation, et disposait que les deux communautés devaient reconnaître le vainqueur indépendamment de son affiliation politique. Les deux parties avaient des positions claires sur la question : les habitants ruraux menaçaient de créer une nouvelle municipalité tandis que les citoyens urbains s'opposaient à une telle division. Prenant au sérieux la menace du secteur rural, les facilitateurs et les observateurs ont collaboré avec les représentants de cette partie pour analyser les conséquences économiques de la création d'une nouvelle municipalité et considérer les nombreuses exigences gouvernementales coûteuses liées à cette municipalité. Finalement, les groupes ruraux ont reconnu qu'une nouvelle municipalité n'était pas réalisable et ont renoncé à leur position formelle. Le dialogue a ainsi pu progresser puisque les deux parties reconnaissaient un but commun : le renforcement des institutions de la municipalité.

L'accord sur les problèmes liés aux documents personnels et aux procédures municipales

Une fois que le groupe de dialogue a décidé que la municipalité ne serait pas divisée, les représentants des communautés rurales ont indiqué que la documentation nécessitait quelques améliorations. Par coïncidence, la loi extraordinaire sur les documents personnels, une loi temporaire qui avait prolongé la période applicable aux citoyens guatémaltèques pour demander les documents personnels qui leur manquaient, n'arrivait pas à échéance avant 30 jours. Il a été recommandé que les résidents tirent parti du temps restant pour obtenir les documents.

Dès lors, il a été proposé au sein du groupe de dialogue d'organiser des journées spéciales pour les documents dans toute la municipalité. Les représentants ruraux et urbains ont dû collaborer, avec l'aide de l'OEA/PROPAZ et de la CDAC, pour percevoir l'argent et organiser ces journées d'inscription. Du côté des habitants ruraux, l'enregistrement de 734 personnes a marqué une belle réussite. Cette collaboration entre les parties a contribué à instaurer une confiance mutuelle. Elles ont en retour affiché une plus grande volonté de convenir de solutions sur des questions analogues. Les parties ont tout particulièrement conclu un accord stipulant que les questions municipales liées aux documents personnels et à d'autres procédures seraient confiées au Conseil de développement municipal, lequel serait chargé de trouver une solution durable à ces problèmes.

L'accord sur la clarification du sort des disparus

L'accord sur la clarification du sort des disparus n'avait rien d'un accord formel comme les précédents ; il s'agissait plutôt d'un accord de procédure inscrit dans le compte-rendu d'une session particulière du processus de négociation. Dans celui-ci, les participants ont stipulé que toute question relative aux disparitions devait être adressée aux autorités compétentes, telles que le Ministère public ou le Bureau du médiateur des droits de l'homme.

Travaux de suivi et engagements

Lorsque le processus de dialogue a pris fin en novembre 2002, les parties se sont engagées à honorer les accords conclus, mais n'ont pas prévu d'activités de suivi. Des élections nationales et municipales devaient toutefois être organisées en 2003 et certains signes de résurgence du conflit entre les zones rurales et urbaines ont transparu suite aux campagnes présidentielles et municipales. L'OEA/PROPAZ a engagé deux consultants de la fondation Soros au Guatemala pour lancer une campagne d'information, par le biais d'une radiodiffusion dans la langue locale, afin d'informer l'ensemble de la municipalité de la teneur des accords.

Simultanément, l'OEA/PROPAZ a organisé divers ateliers de quelque 55 personnes chacun pour diffuser les informations contenues dans les accords et informer le public des règles de conduite appropriées en vue de la campagne électorale. Les ateliers ont également permis de présenter la loi sur les conseils de développement, une initiative du gouvernement fédéral visant à proposer des lignes directrices régissant la participation des citoyens dans l'établissement des priorités de développement. La loi a défini une méthodologie à laquelle les habitants des deux communautés ont dû se conformer pour organiser leur Conseil de développement municipal.

Malgré les tensions créées par les élections de 2003, aucune autre confrontation violente entre les habitants ruraux et urbains de San Mateo Ixtatán n'a été à déplorer. Le candidat de la zone rurale a remporté les élections et il s'est acquitté de ses fonctions de responsable de la municipalité sans aucune objection de quelque côté que ce soit. Le nouveau maire a avalisé les accords conclus au cours du processus de dialogue et a plus particulièrement apporté son soutien à la création du Conseil de développement municipal.

En dépit de la dissolution de la CDAC, ses membres ont continué à collaborer avec d'autres entités gouvernementales afin d'éviter l'émergence de nouveaux conflits dans la région. Un réseau départemental de résolution des conflits, comprenant des ONG, a également été mis sur pied. La Fondation ProPaz a été instituée en tant qu'ONG nationale autonome et a adopté les objectifs et intentions de l'OEA/PROPAZ. En cette qualité, la fondation facilite des ateliers pour l'analyse, la médiation et la résolution de conflits, le développement de compétences en communication constructive et l'instauration d'un consensus entre les parties.

Enseignements tirés

Bâtir la confiance

Le conflit de San Mateo Ixtatán, résultant de la rivalité entre les communautés rurales et urbaines pour le contrôle du pouvoir municipal, a été directement conditionné par la méfiance prévalant dans les deux communautés après plus de trois décennies de conflit armé. Si les accusations mutuelles avaient continué avec la même intensité, le processus de dialogue aurait été mis en danger. L'OEA/PROPAZ et la CDAC ont pris plusieurs mesures pour éviter cela. Elles ont par exemple proposé séparément aux parties des sessions de formation à la sensibilisation préalablement au dialogue et ont obtenu que les participants acceptent les procédures de base pour le processus. Ces règles ont permis de garantir un respect mutuel ainsi que des modes de communication et des comportements adaptés. Au cours du processus, les participants ont décidé que l'Accord sur une coexistence pacifique devait être un thème de l'agenda et sont parvenus à créer un environnement structuré et sûr dans lequel ils pouvaient exprimer la douleur causée par la guerre civile. Il n'est pas simple de créer un espace de confiance pour des échanges aussi cruciaux voire de le gérer une fois qu'il a été mis en place. Outre l'application de techniques telles que celles décrites, il est donc important d'impliquer un personnel capable de superviser efficacement ces environnements.

Une campagne de diffusion

D'emblée, la CDAC et l'OEA/PROPAZ ont indiqué que les participants au dialogue seraient tenus d'informer leurs communautés de leurs réussites. Il s'agissait de l'une des tâches spécifiées dans les documents donnant autorité aux représentants. Mais ni la CDAC ni l'OEA/PROPAZ n'ont suivi de près cette activité, la laissant aux soins de chaque représentant. Malheureusement, les campagnes électorales présidentielle et municipale, qui ont commencé immédiatement après la fin du processus de négociation, ont menacé de déstabiliser les accords conclus, mettant à mal la paix dans l'ensemble de la municipalité. Cette situation était directement liée au fait que les résidents ne connaissaient pas très bien les accords conclus au cours de la négociation.

L'OEA/PROPAZ a pu résoudre ce problème en lançant une campagne d'information visant à rendre les accords publics. Ce cas démontre toutefois l'importance d'une stratégie efficace d'information du public sur l'évolution des négociations et la nécessité d'intégrer cette stratégie dans l'ensemble du processus de négociation. Si cette responsabilité doit incomber aux facilitateurs, cela doit être stipulé avant le début du processus.

Ressources économiques

Par ailleurs, ce cas révèle qu'il est important de disposer des ressources nécessaires pour mener à bien le processus de dialogue et éviter qu'il ne soit retardé ou qu'il ne stagne. San Mateo Ixtatán étant l'une des municipalités les plus pauvres du Guatemala et le gouvernement central n'ayant que de maigres ressources économiques, l'OEA/PROPAZ a dû obtenir un financement pour l'ensemble du projet. Il s'agissait notamment de couvrir les frais de participation des représentants tous les 15 jours afin de garantir la poursuite du dialogue. Les dons privés ont payé les dépenses logistiques des participants, telles que le transport, la nourriture et le logement. Compte tenu de cette expérience, l'OEA/PROPAZ a développé des critères pour une participation future à des processus similaires. Il est important de veiller à ce qu'un minimum de ressources soit disponible pour organiser le dialogue et satisfaire des besoins imprévus. Il est tout aussi capital d'éviter la prolifération des engagements, comme la mobilisation de fonds ou la diffusion et le suivi des accords. À cet égard, les processus de dialogue doivent indiquer quelles personnes sont responsables de la divulgation et du suivi des accords et comment s'assurer qu'elles s'acquittent de leurs tâches.

Définition des rôles

Alors que le dialogue prenait forme, les membres de l'équipe de l'OEA/PROPAZ ont endossé le rôle de facilitateur du processus. Il est important de maintenir la communication entre les entités organisatrices afin de comprendre clairement dans quelles conditions les rôles doivent changer. Il est crucial d'indiquer que les dialogues de ce type sont extrêmement fragiles et que l'ensemble du processus peut être mis à mal si les entités organisatrices font preuve d'un manque de compétences et/ou de connaissances au cours de celui-ci. Dès lors, les facilitateurs doivent trouver un équilibre judicieux entre leurs responsabilités auprès des parties impliquées et auprès des organisations gouvernementales rendant le processus possible.

Connaissance de la langue et du contexte

Le fait que le groupe de facilitation ne maîtrise pas bien le dialecte chuj l'a empêché de comprendre bon nombre de questions discutées jusqu'au stade de la conclusion des accords. Pour l'OEA/PROPAZ, cela signifiait que l'équipe était exclue de nombreuses discussions. Pour être complètement immergés dans un processus de dialogue, les facilitateurs doivent pouvoir communiquer dans la langue des participants. Le cas de San Mateo Ixtatán atteste également de l'importance des analyses de conflit et des difficultés inhérentes à leur réalisation. La complexité de la situation exige souvent le déploiement de mesures d'urgence et ne permet pas une étude approfondie du contexte historique du conflit. Il est très probable qu'un haut niveau de tension contraigne les organisateurs du dialogue à intervenir rapidement et à initier la résolution du conflit afin de parer à son escalade. Bien que les facilitateurs aient besoin d'être informés, il est impératif de ne pas les submerger d'informations qui les feront hésiter ou rendront leurs décisions partiales. Une augmentation systématique de l'information est recommandée tant avant que pendant le processus.

Cela permet de mieux comprendre le conflit, afin de pouvoir identifier et articuler les principaux thèmes, et d'identifier les points forts du processus ainsi que ses obstacles potentiels.

Problèmes structurels et résultats du dialogue

Le conflit de San Mateo Ixtatán a été exacerbé par plusieurs problèmes structurels. Les limites des institutions publiques ont restreint les options en termes de solutions envisageables pour la résolution du différend. Dans le même temps, certains accords que les parties ont conclus dépendaient de la capacité et de la volonté des gouvernements central et municipal de se conformer aux décisions prises au cours du dialogue. Pour l'OEA/PROPAZ, compte tenu des problèmes structurels - tels que le manque de ressources économiques, de lois et de pouvoir de décision, d'autres mécanismes allaient devoir être trouvés pour que le dialogue puisse déboucher sur des accords créatifs sans être interrompu par des carences structurelles.

Ce cas démontre que, même lorsque les ressources sont extrêmement limitées, les dialogues peuvent avoir des résultats concrets et positifs. À titre d'exemple, les parties sont parvenues à maintenir une municipalité unifiée et ont convenu de règles de conduite nécessaires pour prévenir une résurgence du conflit et de la violence. Le respect des accords a été possible grâce à l'amélioration de la relation entre les parties tout au long du processus de dialogue. Une analyse détaillée des résultats tangibles et intangibles du dialogue est toujours recommandée. Dans le même temps, un processus de dialogue ne doit pas être abandonné aux motifs que des limitations structurelles empêcheront des résolutions viables. Au contraire, il convient de faire confiance aux capacités des participants à trouver des solutions créatives permettant de résoudre leurs différences.

Chapitre 3.3 : Dialogue sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement, Mauritanie ¹⁹³

En 2004–2005, le PNUD en Mauritanie a soutenu un projet de dialogue faisant appel à des élites locales et nationales pour s'attaquer au défi de la concrétisation des objectifs du Millénaire pour le développement des Nations Unies d'ici 2015. Une impasse politique a donné lieu à des tentatives de coup d'État contre le gouvernement en 2003 et 2004. Le dialogue entendait écarter tout conflit violent et mettre fin au blocage politique qui empêchait le pays de mettre en œuvre des initiatives requérant la participation de multiples acteurs cohérents afin de s'attaquer aux questions économiques et sociales auquel il était confronté. Le thème des objectifs du Millénaire pour le développement a offert une plate-forme neutre pour traiter de ces questions, de telle manière que le gouvernement, les groupes d'opposition et la société civile ont tous pris part, directement ou indirectement, à ce projet de dialogue.

Contexte

La république islamique de Mauritanie est l'un des pays les plus pauvres au monde, occupant le 152^e rang sur les 177 nations figurant dans l'Indicateur du développement humain de 2003. Le pays a une large superficie, occupée à 90 % par le désert, et ses 2,5 millions d'habitants sont confrontés à de sérieux défis. Il s'agit notamment d'une forte pauvreté et de grandes inégalités, d'une malnutrition et d'une famine généralisée, de taux de mortalité infantile et maternelle élevés, d'un taux d'infection au VIH à croissance rapide et de taux de mortalité élevés en raison de maladies telles que la tuberculose et la malaria, ainsi que de problèmes environnementaux, en particulier une désertification continue.

Société née d'un croisement clé entre les peuples africains et arabes, la Mauritanie est également mise à rude épreuve en raison d'un passé empreint d'esclavage et de discrimination continue par les Maures dominants à la peau claire contre les citoyens d'origine africaine, en particulier d'anciens esclaves. Aussi récemment qu'en 1989–1991, ces violations des droits de l'homme ont entraîné un violent conflit. Le tissu social de la Mauritanie est également affaibli par des schémas de forte identification tribale et un sens relativement limité de l'identité nationale. Néanmoins, un modèle basé sur des alliances et des mariages entre les groupes ethniques a un effet modérateur sur les conflits au sein de la société.

Le contexte politique était tendu et se détériorait en 2003–2004, alors qu'émergeait l'idée d'un dialogue sur les objectifs du Millénaire pour le développement. Après 20 ans de régime militaire, le pays a adopté une constitution démocratique en 1991, mais la démocratie est restée en grande partie une formalité. Le Président Maaouya Ould Sid'Ahmed Taya et son parti, le Parti républicain démocratique et social, était de plus en plus isolé et autocratique depuis son entrée au pouvoir en 1992. Les partis de l'opposition avaient boycotté les élections de 1992, mais avaient ensuite rivalisé avec succès lors des élections municipales, gagnant plusieurs sièges à l'Assemblée nationale en octobre 2001. Cependant, les relations entre la majorité politique et les partis de l'opposition étaient hostiles et il n'y avait pour ainsi aucune communication entre les deux camps. La décision du Président Taya de nouer des contacts diplomatiques avec Israël et son combat contre les groupes fondamentalistes islamiques en Mauritanie étaient des politiques impopulaires, considérées par la plupart essentiellement comme des tentatives de renforcement de sa propre emprise sur le pouvoir. Finalement, la perspective de recettes substantielles du pétrole et du gaz grâce à l'exploitation des réserves de pétrole découvertes au large de la côte Mauritanie en 2001 ont alimenté toutes ces tensions en augmentant de manière spectaculaire les enjeux de la contestation politique.

Les élections devant avoir lieu en novembre 2003, les opposants au gouvernement de Taya ont lancé trois tentatives de coup d'état infructueuses, en juin 2003 ainsi qu'en août et en septembre 2004. Le responsable de ces coups d'état, l'ancien major Saleh Ould Hanenna, a déclaré à son procès qu'il avait cherché à mettre fin à la corruption, au tribalisme, aux faibles rémunérations, à la mauvaise gestion et à la discrimination à l'encontre de la communauté mauritanienne d'origine africaine. C'est dans le contexte de ces événements que le dialogue sur les objectifs du Millénaire pour le développement a été convoqué, créant un contexte d'instabilité politique et la menace de nouvelles violences.

Objectif

Du point de vue du PNUD, l'initiative qui a conduit au dialogue mauritanien sur les objectifs du Millénaire pour le développement poursuivait deux buts majeurs et reliés : d'une part, le besoin urgent d'ouvrir plusieurs canaux de communication constructive entre le gouvernement et l'opposition afin de prévenir un éventuel conflit violent ; d'autre part, l'impératif institutionnel de chercher à atteindre les buts définis dans la déclaration du Millénaire de 2000 des Nations Unies, à savoir : éradiquer l'extrême pauvreté et la famine, aboutir à l'éducation primaire universelle, promouvoir l'égalité hommes/femmes et habiliter les femmes, réduire la mortalité infantile, améliorer la santé maternelle, lutter contre le VIH/sida et d'autres maladies, veiller au développement durable de l'environnement et créer un partenariat mondial pour le développement. La Mauritanie avait signé la déclaration et avait cherché à plusieurs reprises à concrétiser ses objectifs, mais les progrès avaient jusque-là été insatisfaisants et peu de personnes parmi la population ou dans les bureaux administratifs du gouvernement étaient conscientes de l'initiative.

Ces deux objectifs étaient complémentaires dans la mesure où le thème des objectifs du Millénaire pour le développement constituait un point de départ sûr, axé sur les aspirations pour l'avenir mais qui, dans ce cadre, créait un espace ouvert pour une conversation publique sur l'état actuel de la société mauritanienne. Proposé dans un premier temps comme un dialogue politique entre le gouvernement, l'opposition et la société civile, le projet a immédiatement buté contre le manque de volonté du gouvernement à prendre part à cette forme de dialogue. Reformulé comme une initiative visant à faire progresser les objectifs du Millénaire pour le développement, il a toutefois pu avoir lieu en tant que dialogue entre les élites politiques, le gouvernement en étant un observateur actif et intéressé.

L'initiative poursuivait une autre finalité essentielle : contribuer à la création d'une culture de la communication et de la coopération qui permettrait en fin de compte au gouvernement, à l'opposition et aux groupes de la société civile d'endosser conjointement la responsabilité de faire progresser les objectifs du Millénaire pour le développement. À la lumière de cet objectif, il était préférable d'engager une initiative de dialogue plutôt que de faciliter des négociations entre les parties. Le PNUD entendait créer sur le long terme un cadre de « dialogue soutenu » entre les acteurs politiques et ceux de la société civile, de manière à renforcer la culture et les institutions démocratiques en Mauritanie.

Le processus de dialogue

Le dialogue s'est déroulé sur une période de six mois, entre août 2004 et février 2005. La stratégie initiale consistait à engager les élites de la société mauritanienne, dans l'espoir de disposer d'une masse critique de personnes susceptibles d'aider le pays à réaliser pacifiquement ses objectifs. Plus de 400 personnes ont pris part aux ateliers organisés dans différentes régions du pays et des milliers d'autres ont pu suivre le processus grâce à la couverture médiatique.

Le Comité directeur et le rôle du PNUD

Un Comité directeur largement représentatif était responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre du processus de dialogue. La Représentante résidente du PNUD, Cécile Molinier, et Mohamed Saïd Ould Hamody, ex-ambassadeur mauritanien, coprésidaient ce groupe. Le comité réunissait 10 ressortissants nationaux, tous très connus et respectés à la fois en tant que penseurs indépendants et représentants de leur propre communauté, tels que la Présidente de la Fédération des femmes francophones, le Président de l'Association des maires de Mauritanie, le Président de l'Association des oulémas (universitaires islamiques) et des représentants des organisations de la jeunesse, du secteur privé et des médias. Ce comité a contribué à l'appropriation du processus de dialogue au niveau national.

Le PNUD a pu jouer un rôle majeur dans la promotion du dialogue, en partie parce qu'en 2002, le gouvernement mauritanien a sollicité son soutien technique pour un programme national de bonne gouvernance, prévoyant une réforme de l'administration publique, de

la gouvernance macro-économique, une réforme de la justice, un renforcement des droits de l'homme ainsi que des organisations de la société civile, une aide à la décentralisation du gouvernement et un appui au parlement. Le PNUD souhaitait essentiellement faire office de catalyseur, en recourant à la plate-forme neutre et universellement reconnue des objectifs du Millénaire pour le développement comme base pour promouvoir des discussions entre les Mauritaniens de tous horizons politiques et sociaux sur leur avenir commun. Dans le même temps, son mandat de promotion d'une bonne gouvernance lui a permis de plaider en particulier pour l'ouverture du dialogue aux problèmes et groupes liés aux droits de l'homme, ainsi qu'à un large éventail d'organisations de la société civile. Le bureau national, s'appuyant sur les ressources de diverses unités de l'ONU et du PNUD, a contribué aux travaux du Comité directeur en prodiguant des conseils et en offrant un appui financier et technique.

Phase 1 : un dialogue politique pour le renforcement de la démocratie

La première phase du processus comportait quatre ateliers en août et en septembre 2004, organisés dans des lieux dispersés, chacun sur des sujets spécifiques liés au thème général du renforcement de la démocratie. À Rosso, dans le sud de la Mauritanie, les questions portaient sur la santé, l'eau et l'assainissement et sur l'environnement. Dans la ville centrale de Kiffa, elles traitaient l'éducation moderne, l'éducation traditionnelle et la culture de la jeunesse. À Atar, dans le nord, l'atelier était axé sur la justice, les droits de l'homme et la citoyenneté.

Environ 90 personnes, représentant les élites de la région, ont pris part à chacun de ces événements. Chaque atelier respectait un même format, commençant par une séance plénière dans laquelle quelques experts présentaient des rapports de fond sur les objectifs du Millénaire pour le développement et les thèmes spécifiques de l'événement. Ensuite, toujours en plénière, les participants faisaient part des perspectives, préoccupations et opinions particulières des différents groupes de parties prenantes représentés et débattaient des questions en se basant sur ces points de vue. Dans un second temps, les participants à l'atelier se réunissaient en petits groupes de travail, chacun étant chargé d'élaborer des recommandations sur ces questions.

Alors que les présentations et les débats de la séance plénière ont permis d'informer les participants sur les questions et d'exprimer leur point de vue, les plus petits groupes de travail ont créé les conditions du dialogue. Tant les observateurs que les participants ont fait remarquer l'absence de partialité, l'esprit de tolérance et le calme avec lequel les groupes de travail ont pu discuter même des questions les plus sensibles.

Groupes de participants à la phase 1

- les Oulémas
- toutes les parties représentées au parlement
- l'Association des maires de Mauritanie
- l'université de Nouakchott
- les organisations représentant les professeurs
- les organisations représentant les étudiants
- la confédération des employeurs
- les syndicats
- les organisations représentant les avocats
- l'Association des juristes
- les organisations de défense des droits de l'homme
- les organisations représentant les médecins
- les organisations représentant les sages-femmes et les infirmiers
- les organisations représentant les journalistes
- les ONG
- les partenaires du développement de la Mauritanie

Le dernier segment de chaque atelier consistait en une autre séance plénière dans laquelle l'ensemble des participants considéraient les recommandations des groupes de travail et en discutaient entre eux jusqu'à pouvoir les approuver par consensus.

La première phase du processus s'est conclue par un atelier au niveau national d'environ 130 personnes, organisé dans la capitale Nouakchott, en octobre 2004. Les participants représentaient l'éventail des partis politiques, ainsi que des entreprises, des groupes de la société civile et de la main-d'œuvre. Cet atelier a regroupé toutes les recommandations des précédents ateliers régionaux et s'est concentré sur le développement d'une vision de la société mauritanienne en 2015, une fois les objectifs du Millénaire pour le développement concrétisés. Il a également étudié des stratégies permettant de passer de recommandations sur ce qui devrait être fait pour concrétiser les objectifs à une analyse sur la manière d'y parvenir.

Phase 2 : un dialogue entre les acteurs économiques et sociaux pour renforcer les stratégies de développement et atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement

La deuxième phase, comportait trois événements qui ont tous eu lieu en novembre 2004. Le premier était un atelier cherchant à déterminer la capacité de l'économie mauritanienne à réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement. Il a été organisé à Nouakchott en présence de quelque 100 participants, dont des leaders politiques et des représentants de la société civile. Le groupe de l'atelier a traité de trois questions majeures : Quelles sont les politiques en matière de croissance et d'économie qui sont nécessaires pour concrétiser les objectifs du Millénaire pour le développement ? Quel est le débat sur les objectifs du Millénaire pour le développement ? Et quels sont les points forts, les points faibles et la compétitivité de l'économie mauritanienne au sein de l'économie mondiale ? Respectant le format des ateliers précédents, cette assemblée a eu recours à trois groupes de travail pour élaborer des conclusions et recommandations.

Le deuxième atelier de la phase 2 a été organisé à Nouadhibou, une ville portuaire du nord dont l'économie dépend en grande partie de la pêche et de l'exploitation minière. Le secteur de la pêche et ses perspectives de développement d'ici 2015 étaient des thèmes majeurs de cet atelier. Les autres concernaient les industries minière et pétrolière ainsi que leur influence potentielle sur l'avenir de l'économie du pays.

Le soir du premier jour de l'atelier de Nouadhibou, un événement supplémentaire a été organisé : une discussion de groupe télévisée autour de la question suivante : « Les ressources gazières et pétrolières : un bien commun ou une source potentielle de disparités ? ». Le format de la discussion de groupe a permis de réunir un panel de 15 personnes, représentant divers groupes de la société mauritanienne, pour traiter de ce thème et répondre aux questions du public. Même si la quantité d'informations concrètes disponibles sur l'éventuelle exploitation des réserves pétrolières au large était limitée, cet événement est parvenu à traiter de cette question urgente devant un large public tout en sensibilisant les personnes sur le processus de dialogue.

La phase 2 s'est également conclue par un atelier national visant à regrouper les recommandations formulées dans le cadre d'ateliers régionaux dans un agenda unifié afin de tendre vers les objectifs du Millénaire pour le développement. Respectant le format d'atelier établi, cet événement a débouché sur un document de consensus spécifiant les actions à entreprendre et reportant à plus tard la plupart des questions de mise en œuvre. Le Comité directeur a remis le rapport sur ces recommandations au Président Taya. Le coprésident du Comité, Mohamed Saïd Ould Hamody, a laissé entendre que ce rapport était important car il 'recourait à une extrême prudence sans jamais accepter le moindre compromis'. Cette 'approche réaliste' a rendu les conclusions convaincantes.¹⁹⁴

Groupes de participants à la phase 2

- les Oulémas
- toutes les parties représentées au parlement
- la confédération des employeurs
- les syndicats
- les banques et compagnies d'assurance
- l'université de Nouakchott
- les principales entreprises
- les ONG de développement
- les associations professionnelles
- les médias spécialisés dans l'économie, les questions sociales et l'environnement
- les partenaires du développement de la Mauritanie

Évènements de suivi

Début décembre 2004, le Comité directeur a lancé un forum en ligne, « Mauritanie 2015 », afin d'élargir la base de participants à la conversation, plus spécialement pour inclure un plus grand nombre de femmes, et élaborer davantage les recommandations. Les participants ont pu y contribuer en arabe ou en français et ont accepté de respecter une charte leur imposant le respect et la tolérance vis-à-vis des points de vue d'autrui. La participation réelle a été plus limitée que prévu, sans doute en grande partie à cause du fait que l'accès à Internet n'est pas généralisé en Mauritanie. Le forum tenait plus d'un débat que d'un dialogue, mais il est parvenu à créer un espace de discussion sur des questions ne relevant généralement pas de la considération publique, telles que les abus liés aux droits de l'homme et les inégalités en matière d'éducation.

Un second événement de suivi en janvier 2005 a de nouveau convoqué un grand nombre de participants aux ateliers de Nouakchott et Nouadhibou. Un cours de deux jours proposé par l'Institut des Futurs Africains a permis d'introduire sa démarche prospective pour établir des stratégies de développement nationales à long terme. Cette session a incité les participants à l'atelier, dont des gestionnaires d'entreprises, d'organisations gouvernementales et de la société civile, à lancer un projet de développement de scénarios pour « Mauritanie 2030 ».

Résultats et impact

Le dialogue sur les objectifs du Millénaire pour le développement a eu plusieurs résultats positifs. Au sein même de l'élite de la société, il a donné lieu à des discussions entre les partisans du parti au pouvoir et l'opposition et les a incités à s'engager conjointement à considérer le bien-être futur de la nation. À la conclusion du processus, tout le monde s'accordait à dire que les participants avaient fait preuve d'une ouverture vis-à-vis du dialogue et d'un engagement envers une société pluraliste et démocratique. Aux dires d'un ancien ministre du gouvernement, « le projet a fait naître la convivialité mauritanienne au sein du secteur politique ».¹⁹⁵

S'attaquer aux questions sensibles

De plus, si le processus était organisé autour du thème non controversé des objectifs du Millénaire pour le développement, il a en fin de compte légitimé une discussion ouverte sur certaines des questions les plus sensibles. Selon l'Ambassadeur Hamody, « les ateliers étaient progressivement relayés par les moyens audiovisuels officiels (TV et radio), et [les sessions ont été] inaugurées par les gouverneurs de province, les secrétaires généraux des ministères et même par d'importants ministres, même si des questions auparavant considérées comme des tabous ont été introduites : « les droits de l'homme », « l'esclavage », « la corruption », « la discrimination culturelle », etc. ». ¹⁹⁶ Cette acceptation graduelle de la teneur du dialogue a été constatée dans le bureau du Président. Lorsque les coprésidents du Comité directeur ont présenté le rapport final au Président Taya, il a réagi en s'engageant à prendre de nouvelles initiatives sur une réforme juridique, notamment sur les droits de l'homme, et sur la planification à long terme du développement des ressources clés de la Mauritanie, la pêche et le pétrole.

Définir un consensus sur des valeurs politiques

Finalement, l'initiative a contribué à jeter les bases d'une démocratie plus participative en créant une « masse critique de personnes influentes qui reconnaissent la valeur de dialogue, comprennent sa dynamique et s'approprient son processus ». ¹⁹⁷ L'importance de cette réussite est devenue de plus en plus évidente dans les mois qui ont suivi la conclusion du processus formel. En avril 2005, l'un des partis politiques allié au Président Taya, participant majeur du processus de dialogue, a organisé un forum de deux jours sur les « valeurs démocratiques ». L'Ambassadeur Hamody a déclaré que « le consensus dégagé entre des partis opposés, différents syndicats, la presse indépendante et des organisations de la société civile ont conduit à la mise en place d'une plate-forme qui a finalement ouvert la scène politique du pays ». ¹⁹⁸

Parvenir à un engagement politique

Ce consensus sur des valeurs politiques est devenu extrêmement important après le mois d'août 2005, date à laquelle un coup d'état a destitué le Président Taya. Le responsable du coup d'état, le colonel de la police Ely Ould Mohamed Vall, ancien allié de Taya, est devenu le nouveau Président. Bénéficiant d'un large soutien public, le nouveau gouvernement a lancé une phase de transition vers un régime plus démocratique. Les conclusions et recommandations du forum sur les valeurs démocratiques ont fourni un cadre pour une nouvelle initiative ambitionnant d'instaurer une structure permanente pour un dialogue continu au sein du gouvernement, de la Commission électorale indépendante nationale, de l'ensemble des partis politiques, des médias et des organismes de la société civile. En juin 2006, les Mauritaniens ont largement approuvé une nouvelle constitution, imposant des limites au mandat présidentiel que le colonel Vall a promis d'honorer.

Chapitre 3.4 : Dialogue sur un processus constitutionnel, Népal¹⁹⁹

Contexte

En 2004, le Népal était en proie à une crise politique de longue date. En réaction à un large mouvement populaire en faveur de la démocratie, le pays avait mis en place une monarchie constitutionnelle limitée en 1990. Cependant, la démocratie n'avait pas amélioré la vie de la population rurale, celle-ci souffrant d'une grave pauvreté et d'exclusion sociale. Depuis 1996, le parti maoïste communiste du Népal, dont la population rurale constitue la base, menait une guérilla visant à renverser le gouvernement. Le conflit avait fait plus de 12.000 victimes et des atrocités ont été commises des deux côtés. En 2002, les Maoïstes contrôlant la plupart des régions rurales, le roi Gyanendra avait dissout le parlement et congédié le Premier Ministre élu ; il avait désigné un nouveau Premier Ministre et un cabinet de son propre choix.

Face à cette situation, IDEA a décidé de répondre au besoin avéré parmi les parties prenantes népalaises de revitaliser le dialogue sur l'établissement d'un processus constitutionnel inclusif. Cette décision répondait à un appel de la Commission Européenne pour des propositions de projets visant à traiter la crise de gouvernance sous-jacente dans laquelle le Népal est enlisé depuis deux ans. IDEA était engagé de longue date au Népal. Dès 1997 déjà, il procédait à une évaluation de la démocratie et négociait un soutien pour la mise en place d'une fondation requérant la participation de multiples acteurs nationale, le « *Center for Studies on Democracy and Good Governance* » (CSDGG) (Centre d'études sur la démocratie et la bonne gouvernance). Depuis 2001, le Népal a joué un rôle important dans le programme de soutien à la démocratie d'IDEA dans la région d'Asie du Sud.

Objectif

L'objectif général du dialogue sur le processus constitutionnel au Népal était de relancer le débat au sein des principales parties prenantes népalaises sur les conditions d'un processus constitutionnel inclusif et donc, à plus long terme, de contribuer à la mise en place d'une démocratie pluraliste. Les objectifs d'IDEA étaient les suivants :

- encourager le dialogue parmi un large éventail de parties prenantes sur l'instauration de la démocratie à travers un examen des processus et de la réforme constitutionnels
- contribuer au processus permettant de dégager un consensus sur une réforme politique portant sur des processus constitutionnels concrets et des institutions
- développer la capacité des parties prenantes népalaises à renforcer leurs approches en matière de consolidation de la paix et de réforme constitutionnelle en les sensibilisant à des expériences comparatives

Le projet visait à procéder dans le même temps à l'instauration de la démocratie et à une transformation du conflit. Il cherchait à amener les citoyens à faire part de et échanger leurs points de vue sur la forme et l'orientation donnée à l'agenda constitutionnel. Il encourageait en outre un échange de points de vue parmi les acteurs politiques organisés au sein des partis politiques, les fondés de pouvoir pour les Maoïstes, les organisations de la société civile et les représentants d'intérêts établis tels que la monarchie. On s'attendait à ce que l'engagement de plusieurs types d'acteurs dans le dialogue sur la réforme constitutionnelle renforce la capacité du Népal dans son ensemble à mener de telles réformes - en partie grâce à de meilleures informations sur les expériences d'autres pays, mais également en raison des meilleures relations entre les parties prenantes qui ont accepté l'idée d'un processus inclusif pour l'élaboration d'une constitution.

Le processus de dialogue

Dans ce cas, le dialogue n'a pas été une méthode spécifique appliquée à un nombre limité de participants. Les programmes d'IDEA visent à renforcer la capacité des pays à parvenir à une transition et une consolidation démocratiques, ce qui nécessite à la fois d'élaborer les réformes démocratiques à entreprendre et un certain degré d'appropriation commune de ces modèles ainsi que de leur mise en œuvre. En ce sens, il est important de procéder à un échange de points de vue entre différentes optiques au niveau de la constitution politique. Par ailleurs, il est également indispensable d'introduire de nouvelles connaissances et expériences comparatives enrichissant les perspectives des différents acteurs, ce qui les aide à plus long terme à trouver des solutions mutuellement acceptables à des différends apparemment très complexes.

Bien qu'il soit important qu'un plus petit groupe de parties prenantes clés échangent leurs points de vue et développent de nouvelles façons d'entrevoir la solution afin de pouvoir progresser, il est tout aussi vital d'impliquer la société à laquelle appartiennent ces parties prenantes. Les questions qui sont abordées à huis clos - telles que la monarchie constitutionnelle ou la négociation d'accords politiques - doivent également être expliquées autant que possible à une plus large audience.

Pour concrétiser les objectifs définis, la méthodologie du projet combinait les outils suivants :

- des sondages pour axer le dialogue sur les aspirations réelles des citoyens et leur perception de la démocratie
- des évaluations de la démocratie
- des dialogues sur la démocratie, catalysés par des expériences comparatives en matière d'instauration de la démocratie et de transformation du conflit.

Cette démarche est nécessaire pour que le public comprenne les résultats d'un dialogue, tels qu'un accord écrit entre les partis politiques sur des principes directeurs pour un processus constitutionnel.

Compte tenu de ces éléments, IDEA a mené un large éventail d'activités au Népal, en commençant par une vaste enquête et un sondage d'opinion auprès des citoyens, suivis par une série de forums sur des questions constitutionnelles et sur la consolidation de la paix. Pour appuyer ces deux principaux objectifs, IDEA a également entrepris de regrouper des expériences comparatives sur l'élaboration d'une constitution et la consolidation de la paix ainsi que de diffuser les résultats de toutes ces activités aussi largement que possible au sein de la société. Enfin, IDEA a mis sur pied une structure d'appui à la recherche appliquée sur des expériences népalaises de démocratie et d'instauration de la démocratie.

Enquête sur la perception de la démocratie par les citoyens

Les dialogues et les évaluations de la démocratie sont souvent axés sur des questions institutionnelles et excluent les points de vue des citoyens. Recourir à une enquête dans un dialogue permet de disposer d'un plus large éventail d'opinions pour le processus. Un sondage d'opinion permet par ailleurs d'évaluer la représentativité des points de vue exprimés par les groupes politiques souvent structurés prenant part à un processus, alléguant que leurs opinions sont celles d'une grande partie de la population. Un sondage d'opinion récent et crédible sur la question traitée peut aider à être plus précis dans le cadre du dialogue quant aux aspirations politiques du public. Publier un sondage d'opinion reste une bonne méthode pour attirer l'attention des médias sur une question et donc sur le dialogue, si cela est jugé utile.

Gardant ces considérations à l'esprit, il a été décidé de procéder à un sondage quantitatif des opinions, attitudes, valeurs et aspirations des Népalais à l'échelle nationale. Ce sondage s'est concentré sur la perception du cadre constitutionnel par les citoyens et l'a mise en relation avec leur conception d'une bonne gouvernance, de la démocratie et de la sécurité humaine. Le questionnaire d'enquête a été élaboré avec la collaboration de spécialistes internationaux, régionaux et népalais. Une équipe d'experts nationaux a convenu de la forme définitive des questions de l'enquête.

Un échantillon de 3 249 personnes a été interviewé sur toute une série de questions se rapportant à la démocratie au Népal. Le sondage sur la démocratie a été réalisé dans 163 bureaux de vote (31 dans des zones urbaines et 132 dans des zones rurales) couvrant 38 des 75 districts que compte le pays. Le sondage n'a pas pu être réalisé à Dailekh et Bajhang, parce que les équipes responsables n'ont pas reçu l'autorisation des maoïstes contrôlant ces deux régions. Dans un cas, les maoïstes se sont excusés d'avoir maintenu l'équipe « sous leur hospitalité » le temps de décider s'ils allaient ou non autoriser l'enquête. Dans les autres cas, soit ils ont donné leur autorisation soit ils semblent avoir fermé les yeux et autorisé le déroulement du sondage.

Un échantillon supplémentaire de 1000 autres personnes a été interviewé afin de recueillir les opinions de groupes supposés manquants dans l'échantillon probable général. Les « personnes manquantes » seraient celles qui, pour une raison ou une autre, ne vivent pas à l'endroit indiqué comme étant leur adresse. Les « groupes manquants » identifiés étaient les

travailleurs du secteur de la restauration, les réfugiés d'origine tibétaine, les travailleurs de l'industrie du sexe, les anciens *kamayats* (servitude pour dettes), les travailleurs migrants, les personnes déplacées à l'intérieur du pays et certains groupes nomades.

Le sondage a été présenté lors d'une conférence de presse et d'un Forum du peuple qui a été inauguré à l'hôtel de ville de Katmandou le 5 novembre 2004 (de plus amples informations sur ce forum sont présentées un peu plus loin dans la présente étude de cas). Il a été présenté une nouvelle fois le 6 novembre lors d'un atelier lancé dans le cadre du Forum du peuple et a fait l'objet de nombreux débats et analyses. Le sondage a fait l'objet d'une discussion avec la communauté internationale lors d'un événement organisé par la délégation de la Commission européenne au Népal. Les résultats ont été communiqués à la fois dans les médias népalais et indiens. Ils continuent à susciter beaucoup d'intérêt et à faire l'objet de nombreux débats ; ils ont été abordés dans le cadre d'entretiens sur plusieurs stations de radio FM régionales. Des copies des résultats du sondage ont été transmises à tous les campus de l'université Tribhuvan au Népal, aux partis politiques, au Secrétariat à la paix, à la presse écrite et électronique, à la Commission nationale de planification et à la communauté internationale.

L'un des messages clés des résultats de l'enquête, c'est qu'une grande majorité de citoyens népalais continue à privilégier la démocratie par rapport à tout autre système de gouvernance, malgré près de 10 ans d'insurrection maoïste, la déception à l'égard des partis politiques, une sécurité qui empire et une corruption endémique. Deux tiers des Népalais ont désapprouvé l'intervention du roi en 2002. Pour pouvoir régler le conflit armé par la négociation, la majorité a recommandé le lancement d'une conférence sous la forme d'une discussion de groupe, la formation d'un gouvernement intérimaire comprenant les maoïstes et une assemblée constituante. La plupart des personnes favorables à la mise en place d'une assemblée constituante s'attendaient à ce que cette initiative apporte « la paix et la stabilité ».

Beaucoup de participants aux discussions politiques au Népal et au processus de dialogue organisé par IDEA ont été soulagés de constater que le peuple était favorable à des approches convergentes, essentiellement pacifiques et visant à dégager un consensus pour la réforme politique et le rétablissement de la démocratie. Les résultats du sondage ont permis aux participants des processus de dialogue qui se sont déroulés en 2004 de se concentrer sur *la manière avec laquelle* un processus constitutionnel participatif doit être développé, plutôt que de se demander *si* celui-ci doit avoir lieu.

Dialogues sur la démocratie, catalysés par des expériences comparatives

Il est très important de souligner que les dialogues relatifs aux processus constitutionnels ont été organisés avec l'aide de partenaires nationaux.²⁰⁰ Ceux-ci ont été identifiés et les partenariats ont été développés après de longues et intenses consultations avec bon nombre de parties prenantes et de réseaux de la société civile. Les partenaires nationaux ont inlassablement consacré leur énergie à apporter diverses contributions majeures au programme : en trouvant les personnes ressources nationales compétentes pouvant faire office de facilitateurs du dialogue, en présentant les expériences népalaises, en développant les agendas, en trouvant le juste équilibre au niveau de la participation, en veillant à la traduction, à l'interprétation, à la publicité et à la couverture médiatique, ainsi qu'en se chargeant de l'ensemble des détails logistiques.

L'une des contributions majeures d'IDEA en tant que partenaire international et impartial était de réunir des experts ayant des expériences comparatives de processus constitutionnels au Sri Lanka, en Inde, en Afrique du Sud, au Kenya, en Afghanistan, en Thaïlande et au Cambodge. Des experts régionaux ont pu parler de défis similaires liés à l'instauration de la démocratie dans un contexte de divisions ethniques et religieuses, de classification par caste, de pauvreté et de ressources nationales en diminution. Leurs expériences comparatives ont contribué à une discussion concrète sur des points essentiels, dont les négociations de la paix, une réforme constitutionnelle, le rôle d'institutions uniques telles que la monarchie, et des processus ambitieux tels que des programmes d'action positive qui doivent trouver un équilibre entre les droits et intérêts individuels et communautaires. De nouveaux espaces ont donc été créés pour une réflexion fraîche sur ces questions.²⁰¹

Le dialogue a impliqué différents types de sessions. Les dialogues sous la forme de forums ouverts comprenaient des représentants de la société civile ainsi que des personnes généralement définies comme des activistes politiques. Des dialogues entre partis politiques ont également été organisés - des espaces fermés dans lesquels les représentants des partis pouvaient se sentir suffisamment en sécurité pour poser des questions plutôt que pour adopter des positions. Au gré de leur déroulement, un programme de diffusion leur a donné la plus large exposition possible au sein de la société népalaise. Le processus s'est conclu par un Forum du peuple à grande échelle en novembre 2004.

Les réunions n'ont pas seulement eu lieu dans des hôtels luxueux de Katmandou et de la vallée avoisinante, mais également à Banke (est), Jhapa (ouest) et Chitwan (sud). Elles ont pour la plupart été menées en népalais ; par ailleurs, les présentations d'experts internationaux et les interactions avec ces derniers ont été traduites. Il s'agissait essentiellement de dialogues dans la langue népalaise.

Les dialogues sous la forme de forums ouverts²⁰²

Chacun des ateliers en forum ouvert du processus de dialogue traitait d'un thème pertinent pour la résolution de la situation politique. Ces thèmes étaient les suivants : (1) la négociation d'accords politiques, avec des expériences comparatives d'Afrique du Sud et du Sri Lanka ; (2) le développement de processus constitutionnels inclusifs, avec les expériences de l'Afrique du Sud, du Sri Lanka, du Kenya et de l'Afghanistan ; (3) le rôle de la monarchie dans une démocratie ; et (4) le développement de processus participatifs et inclusifs à travers des réformes électorales et des politiques d'action positive. Une réunion finale a considéré les éléments éventuels d'un futur agenda politique, en se basant sur les quatre thèmes discutés dans les autres réunions.

Entre 40 et 60 participants, provenant d'un large éventail de parties prenantes et de faiseurs d'opinion, ont pris part à chaque réunion. Étaient notamment présents les facilitateurs de pourparlers de paix antérieurs, des syndicats, des organisations de femmes, des communautés de Dalits, des royalistes, des nationalités ethniques, des leaders religieux, des activistes des droits de l'homme, des partis politiques, les responsables de mouvements étudiants, les médias, les milieux universitaires et d'anciens maoïstes ou leurs mandataires actuels.

Dialogues politiques

Des dialogues en espace clos avec des partis politiques ont été organisés pour aborder les mêmes thèmes mais dans un contexte différent. Les partis politiques ont désigné les participants à ces réunions et il a été demandé de veiller à un équilibre de la représentation hommes-femmes ainsi qu'à un équilibre ethnique. (Ces demandes n'ont pas été totalement respectées, en particulier au niveau de l'équilibre ethnique.) Quelque 25 participants ont pris part à chaque réunion. Au départ, beaucoup de temps a été consacré à persuader les partis politiques de participer, mais vers la fin, les membres des partis témoignaient d'un véritable intérêt pour le programme. Certains membres de partis ont participé à plus d'un dialogue et les ont trouvés intéressants.

Ces dialogues ont notamment eu pour résultat final majeur que les partis politiques aient convenu d'un document cadre intitulé « Futur agenda politique pour réinstaurer la paix et la démocratie au Népal », se basant sur le déroulement des dialogues et proposant des options dans les domaines suivants : (1) négociation d'un accord politique ; (2) élaboration d'un processus constitutionnel ; (3) définition du rôle du monarque constitutionnel ; (4) définition de la souveraineté du peuple ; (5) nature et portée des droits et restrictions des minorités ; (6) restructuration de l'État ; (7) établissement d'une feuille de route pour la paix et la démocratie ; et (8) régime transitoire. Dans ce document cadre, les représentants des partis ont également convenu de l'importance d'une sensibilisation accrue aux réformes de la gouvernance - dont une réforme des partis politiques - afin de renforcer la confiance dans les institutions politiques.²⁰³

Diffusion

Un processus de dialogue, en particulier s'il traite d'une question nationale vaste et complexe, produit souvent une quantité considérable d'informations intéressantes. Elles prennent la forme de contributions au processus, pour informer les participants, et à la fin de celui-ci, elles témoignent plus ou moins des connaissances partagées, si ce n'est des agendas, des individus et organisations participants. Si l'on part du postulat qu'une société mieux informée peut plus facilement arrêter des choix pertinents sur des questions touchant à son propre avenir, il est indispensable que le processus de dialogue englobe une politique de diffusion bien planifiée, de sorte que des cercles plus larges de personnes et de parties prenantes puissent prendre part aux discussions.

Dans ce processus, les rapports des dialogues ont été imprimés à la fois en népalais et en anglais. Le rapport du dialogue national sur une action positive et le système électoral au Népal a par la suite été publié sous la forme d'un livre. De surcroît, bon nombre de thèmes abordés dans les dialogues en espace ouvert ou fermé ont été rendu publics dans des conférences attirant 300 à 500 personnes pour écouter des présentations sur : (1) la négociation d'accords politiques, avec des expériences comparatives d'Afrique du Sud et du Sri Lanka ; (2) le développement de processus constitutionnels inclusifs, avec les expériences de l'Afrique du Sud, du Sri Lanka, du Kenya et de l'Afghanistan ; et (3) le rôle de la monarchie dans une démocratie, avec des expériences du Cambodge et de la Thaïlande. Ces assemblées étaient signalées dans la presse ; des parties prenantes nationales et des représentants de la communauté internationale y ont pris part.

Afin d'améliorer le réalisme et la base factuelle des divers dialogues, IDEA a commissionné à un ensemble d'évaluations techniques / spécialisées afin d'enrichir les résultats des enquêtes sur les perceptions des personnes. Ces évaluations ont été discutées dans un groupe de travail organisé au sein d'un cadre du programme du Forum du peuple. Elles ont été revues et publiées dans un volume distinct en 2006.

Le Forum du peuple

Pour conclure le programme et analyser les expériences ainsi que les résultats des dialogues constitutionnels, un Forum du peuple a été réuni début novembre 2004. Y ont pris part plus de 800 personnes de Katmandou et des régions, représentant un large éventail de secteurs économiques et sociaux, parmi lesquels les jeunes, les étudiants, les universitaires, les syndicats, les enseignants, les avocats, le secteur privé, les Dalits, les Madhesis, les femmes, les peuples indigènes, les leaders politiques, les activistes des droits de l'homme et les militants de la paix. Les réseaux de la société civile qui ont contribué à l'organisation du dialogue se sont totalement investis dans le Forum, prenant des dispositions pour la logistique et la couverture médiatique, réservant les lieux et veillant à la participation des personnes ressources nationales. La plupart des participants se sont rendus au Forum par la route, un moyen de transport bon marché mais long et inconfortable. À Katmandou, ils ont été hébergés dans des familles locales. Ils ont pris part au Forum plus par motivation que parce qu'ils y ont été incités.

Le Forum a débuté par une séance plénière dans l'hôtel de ville de Katmandou. Il s'est ensuite poursuivi sous la forme de 26 groupes de travail parallèles répartis sur divers campus de la ville et traitant de différents thèmes, tels que le conflit armé, la réforme constitutionnelle, les droits de l'homme, les partis politiques et le rôle de la monarchie. Il s'est conclu par une autre séance plénière sur le campus de l'université. Chose inhabituelle, cette dernière s'est illustrée par la présentation des dépenses liées aux ateliers afin de veiller à une totale transparence et une probité financière.

Le Forum du peuple avait pour mission de développer un plan d'action permettant à la société civile de faire progresser davantage le processus inclusif d'élaboration d'une constitution. Il a été envisagé qu'à l'instar des partis politiques, la société civile propose une déclaration d'intention commune minimale à présenter au palais et aux maoïstes, afin de relancer les négociations visant un règlement politique et de réinstaurer un ordre constitutionnel. Au bout du compte, il n'y a eu aucune déclaration formelle, mais les demandes populaires étaient claires : il fallait un règlement du conflit avec les rebelles maoïstes par la négociation, une conférence avec toutes les parties débouchant sur une assemblée constituante, et un nouveau projet de constitution basé sur des consultations démocratiques et populaires. Le Forum du peuple a également recommandé une campagne nationale prônant la cessation des hostilités. Il a invité tous les partis politiques à sérieusement envisager une démocratisation interne et toutes les forces politiques à faire part d'un point de vue clair quant à la pertinence d'une monarchie constitutionnelle.

Résultats et impact

De multiples résultats sont attendus de ce type de programme, lequel comporte un grand nombre d'activités qui visent toutes à améliorer la qualité de l'interaction entre les personnes et donc à contribuer à la démocratisation.

La proposition de processus est partie du principe que le projet générerait des résultats généralement définis, tels que :

- un meilleur accès du public à des informations sur et des outils se rapportant à des processus constitutionnels comparatifs
- une meilleure prise de conscience des attentes citoyennes à l'égard du processus politique
- un renforcement de la capacité nationale à lancer des initiatives qui font progresser les débats sur les processus de réforme constitutionnelle lorsque les ouvertures politiques émergent.

Sensibilisation

Ces effets ont été obtenus dans une large mesure. L'un des résultats les plus notables est la publicité et le grand intérêt que le processus a générés. Les acteurs politiques de haute instance au sein des partis politiques, le Secrétariat à la paix, la bureaucratie civile, les instances militaires, la société civile et la communauté internationale des donateurs avaient conscience du programme et s'y impliqués à des degrés divers : en participant à des réunions, en suivant les activités par le biais des médias, en les commentant et en les appuyant par des voies formelles et informelles. Les membres de partis politiques qui ont participé au dialogue en espace clos ont formulé des observations sur la valeur des discussions et sur la manière avec laquelle le processus a contribué à les rassembler pour élaborer une position commune minimale. En entendant l'expérience de l'expert sud-africain en matière de négociations politiques ainsi que la planification, les préparatifs et le suivi rigoureux nécessaires, les anciens négociateurs et facilitateurs de la paix ont fait remarquer qu'ils n'étaient pas surpris après coup que les négociations avec les maoïstes n'aient pas abouti à ce stade. Ils ont indiqué vouloir aider le Secrétariat à la paix en tirant parti de leur expérience, et de réussir là où ils avaient préalablement échoué.

Encourager la collaboration avec les acteurs clés

Un autre résultat important est à noter : le large éventail d'activités (le sondage, le dialogue avec la société civile à Katmandou et dans les régions, les dialogues avec des partis politiques et la conférence publique) ont entraîné un gain d'énergie et un nouvel élan au sein des réseaux de la société civile. Le dialogue sur un processus constitutionnel au Népal a amené un regroupement des plus grands réseaux d'ONG pour faire progresser des agendas communs. Certains d'entre eux avaient été impliqués dans ces processus de manière indépendante et le dialogue leur a offert un espace où se retrouver, mettre en commun leurs ressources et donc faire avancer leurs objectifs. Même s'il ne s'agissait pas d'un but explicite du programme, ces réseaux nationaux de la société civile disposent à présent un accès indépendant à des personnes ressources internationales et ont instauré des relations de confiance grâce auxquelles ils ont pu consulter directement ces personnes et se voir prodiguer des conseils.

Les organisateurs du processus de dialogue n'ont pas pu entrer directement en contact avec les maoïstes (sauf dans le cadre du sondage) et s'assurer de leur participation officielle aux dialogues, bien que certains mandataires et anciens maoïstes aient pris part aux dialogues et réunions publiques. Néanmoins, tout le matériel a été mis à la disposition des maoïstes par voie électronique et ils en ont accusé réception. En outre, les organisateurs n'ont pas non plus été en mesure de communiquer avec des sources influentes du palais, au-delà de ce qu'ils apprenaient grâce à la couverture médiatique, ce qui a gravement gêné la concrétisation des objectifs du projet.

Ouvrir des espaces de discussion et de débat

Au moment de la conclusion du projet, le contexte politique au Népal semblait avoir changé. Les partenaires du projet se sont fait de plus en plus entendre, en critiquant ouvertement les violations des droits de l'homme par les forces de sécurité et les maoïstes et en appelant en outre à un retour à la démocratie. La société civile débattait au vu et au su de tous du rôle de la monarchie, en le remettant même question. Elle a gagné en assurance et s'est fait clairement entendre ; ainsi, elle a évalué les causes profondes de la crise politique et constitutionnelle et demandé des négociations politiques avec les maoïstes au même titre que la convocation d'une assemblée constituante. Il a été plus largement reconnu que les structures constitutionnelles en place sont inadéquates et que les processus utilisés pour les développer ne sont pas inclusifs. Le projet avait donné la possibilité de discuter d'alternatives pour restructurer l'État et la constitution politique sur la base d'une plus grande intégration. Ce débat était alors grand ouvert.

Ces développements n'ont pas provoqué les événements qui ont suivi au Népal, mais ils y ont indubitablement contribué. Début 2005, la situation politique a pris un tournant dramatique en défaveur de la démocratie constitutionnelle, le roi Gyanendra décidant de congédier le Premier Ministre qu'il avait désigné et d'assumer lui-même l'administration du gouvernement, en jurant qu'il s'attaquerait de nouveau à l'insurrection maoïste. Décrétant l'état d'urgence, il a fait arrêter plusieurs anciens Premiers Ministres et imposé une censure stricte de la presse. D'autres leaders politiques ont quitté le pays.

Cependant, à peine plus de 12 mois plus tard, cette situation a complètement été renversée. Une alliance de partis politiques est parvenue à un accord avec les maoïstes afin d'oeuvrer en faveur d'une démocratie requérant la participation de multiples acteurs. Au cours des premiers mois de 2006, une vague de protestations, violemment réprimées par les forces gouvernementales, s'est transformée en manifestations publiques massives. En avril 2006, le roi a fini par plier aux demandes du public et a restauré le Parlement, en appelant l'alliance des partis politiques à former un nouveau gouvernement. En mai, les maoïstes ont déclaré un cessez-le-feu et ont engagé des pourparlers de paix sur la base d'un accord avec le gouvernement visant à former une assemblée constituante pour entamer une réforme constitutionnelle.

Annexe 1 : Vue d'ensemble des initiatives en matière de dialogue

L'un des principaux engagements de la communauté de spécialistes de laquelle émane ce manuel était de regrouper leurs efforts afin de faire un inventaire illustré du domaine du dialogue telle que leurs travaux collectifs la représente. Cet exercice consistait à établir les bases d'un apprentissage commun sur la teneur de leurs travaux, les situations dans lesquelles ils s'avèrent pertinents la méthode pour les réaliser efficacement. Pour cet inventaire, les institutions ont élaboré de brèves descriptions de cas, en s'appuyant sur un format commun afin de faciliter la comparaison.* Le tableau ci-dessous propose une vue d'ensemble de ce vaste travail de dialogue. Il a pour catégories le contexte, la finalité et les résultats afin de montrer pourquoi les organisateurs ont recouru au dialogue et ce qu'ils pensent avoir accompli grâce à celui-ci.

* Voici l'ensemble des intitulés : nom du dialogue et pays, brefs historiques et principaux acteurs, contexte politique, défis à relever, avancées majeures, objectif, portée, résultat, travaux de suivi et engagements, convocateurs et facilitateurs, lieux, calendrier, méthodologie, enseignements tirés. Les cas sont disponibles dans leur intégralité dans la bibliothèque virtuelle du site suivant : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.

Le processus de dialogue	Contexte	Objet	Résultats
<p>Le dialogue argentin 2002-2003</p> <p>Exemple préparé par le PNUD</p>	<p>Profonde crise politique, sociale et institutionnelle, faisant suite à une récession économique de plus de trois ans, provoquant ainsi une brusque augmentation de la pauvreté et du chômage. Près de la moitié des familles d'Argentine étaient incapables de payer les services de base. Les institutions et autorités, à tous les niveaux et dans tous les secteurs, avaient perdu leur crédibilité et leur stabilité. La société était fragmentée et manquant d'orientation ; la population s'est profondément radicalisée et s'est tournée vers une confrontation ouverte et les émeutes.</p>	<p>– Engager les forces sociales, politiques, les travailleurs et les entreprises à faire face à la dislocation sociale et à la polarisation</p> <p>– Définir un projet national durable</p> <p>– Combattre la réticence au dialogue ressentie dans divers secteurs sociaux</p> <p>– Promouvoir une large participation sociale</p> <p>– Construire un environnement de dialogue légitime au sein de la société</p> <p>– Contribuer à générer un consensus</p>	<p>– Restauration du dialogue comme instrument générateur de consensus dans le pays</p> <p>– Rupture des tensions inter sectorielles et rétablissement d'un engagement au bien-être commun</p> <p>– Développement de politiques de réforme sociale</p> <p>– Les ministres du gouvernement ont salué les réalisations obtenues par le dialogue et ont promis de travailler en suivant sa méthodologie</p>
<p>Argentine roundtable sur la réforme de la justice 2002-2003</p> <p>Exemple préparé par le PNUD</p>	<p>Voir ci-dessus</p>	<p>– Renforcer le dialogue argentin en formulant des propositions par le Conseil de la justice, à incorporer dans l'agenda national de gouvernance, afin de guider les actions des futurs gouvernements</p> <p>– Créer un espace dans lequel tous les secteurs pertinents peuvent se réunir, débattre et tirer des enseignements les uns des autres</p> <p>– Imaginer des axes de consensus permettant de réorganiser et de réformer le secteur</p> <p>– Créer une vision commune d'un système judiciaire plus efficace, efficient et digne de confiance</p> <p>– Réfléchir à la relation entre le système judiciaire et le reste de la société et la restaurer</p> <p>– Former des facilitateurs locaux pour qu'ils reproduisent la méthodologie du scénario civique</p> <p>– Formuler des propositions à appliquer immédiatement au niveau national et provincial</p>	<p>– Changement au niveau de la prise de conscience par les participants de la nécessité d'une réforme et du rôle potentiel qu'ils peuvent jouer dans la transformation du système judiciaire</p> <p>– Développement d'un consensus et de relations plus étroites entre les participants</p>

<p>La Bolivie en marche vers le XXI^e siècle 1997-1999</p> <p>Exemple préparé par le PNUD</p>	<p>Le problème reconnu était la nécessité d'instaurer une relation de confiance entre le gouvernement et la société civile afin de pouvoir œuvrer à la réduction de la pauvreté. La Bolivie compte avec un secteur de la société civile vaste et comparativement sophistiqué doté d'une capacité à faire des recherches sur les problèmes et de participer à la formation de politiques publiques. La Loi de participation populaire a amené un engagement et de fait un passé de collaboration plus étroite entre le gouvernement décentralisé et la société civile. Cependant, ces tensions accrues ont débouché sur un contexte politique complexe.</p>	<p>– Parvenir à un consensus sur la mise en œuvre d'un programme de développement économique et social basé sur quatre piliers : l'égalité, l'opportunité, l'institutionnalisation et la dignité, tous contribuant à l'objectif central de :</p> <ul style="list-style-type: none"> – réduire la pauvreté – Mettre en place des groupes de travail – Produire un rapport décrivant les options de politiques publiques envisageables pour lutter contre la pauvreté. 	<ul style="list-style-type: none"> – Développement de la capacité des participants à dialoguer – Un rapport, « Proposals Against Poverty » (octobre 1998), décrivant des options de politique publique pour lutter contre la pauvreté. – Mobilisation de ressources des donateurs, meilleure coordination de ces derniers pour les premières années du gouvernement et négociations fructueuses sur la dette internationale, basées sur un consensus sur les quatre piliers – Création des fondations du Dialogue national II, phase entamée en mai 2000
---	--	---	--

Le processus de dialogue	Contexte	Objet	Résultats
<p>Bolivie</p> <p>Dialogue national 2000</p> <p>Avril 2000</p> <p>Exemple préparé par le PNUD</p>	<p>L'agitation sociale et les protestations sur des questions relatives à la réduction de la pauvreté dans le cadre des consultations sur le processus du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) ont soumis la préparation des CSL à d'importantes contraintes. Ces facteurs externes, outre la nature décentralisée du processus participatif et la présence d'associations et groupes de coordination influents, ont généré des tensions et n'ont pas permis de résoudre le conflit même après l'élaboration des CSLP.</p>	<p>Développer une stratégie de lutte contre la pauvreté en s'assurant une vaste participation de représentants de l'État et de la société civile, en se concentrant sur l'allocation de ressources pour l'allègement de la dette au titre de l'initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTÉ) II de la Banque mondiale et d'IFC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration d'une stratégie de réduction de la pauvreté traitant de quatre éléments stratégiques et de trois questions transversales. Compte tenu de ces éléments, plus de 40 mesures ciblées en faveur des pauvres ont été identifiées - Accord sur l'allocation de ressources pour l'allègement de la dette au titre de l'initiative PPTÉ II - Institutionnalisation légale du processus de dialogue dans la Loi sur le dialogue, exigeant qu'un tel processus ait lieu au moins tous les trois ans - Description de l'atelier « Le gouvernement à l'écoute » faisant partie de la SRP présentée à la Banque mondiale et au FMI - Reconnaissance que les opportunités économiques pour les pauvres sont cruciales pour une diminution de la pauvreté - Intégration de concepts liés à l'égalité des sexes en guise de mesures stratégiques dans le CSLP - Création de moyens de contact direct entre le gouvernement et la société - Vaste débat approfondi sur la pauvreté en Bolivie
<p>Burkina Faso</p> <p>1997 et après</p> <p>Dossier auquel a contribué International IDEA</p>	<p>Le dialogue est né du conflit. Les tensions sur la gestion de la transition démocratique étaient fortes entre les élites politiques de la majorité et de l'opposition, et les institutions démocratiques souffraient d'un manque de légitimité. L'opposition avait boycotté les élections présidentielles suite à l'adoption d'une nouvelle constitution en 1991 et avait menacé de boycotter une fois encore un processus électoral qu'elle jugeait injuste.</p>	<p>Renforcer les opportunités de dialogue, de consultation et de développement d'un consensus de manière à redynamiser le mouvement démocratique, analyser les défis en matière de consolidation démocratique et promouvoir une démocratie durable</p> <p>Contribuer à instaurer et redonner confiance entre les partis politiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption de réformes électorales consensuelles par le gouvernement et l'assemblée nationale - Concessions majeures par le Président qui ont amené l'opposition modérée dans le gouvernement - Création d'un comité pour faire des recommandations visant à mettre fin à la crise et approbation par le comité, le gouvernement et les partis politiques de certaines réformes décidées dans le cadre du dialogue - Meilleure compréhension : les acteurs ont appris à apprécier le dialogue démocratique et l'avantage d'un respect mutuel dans le cadre des discussions

<p>Colombie Destin Colombie 1996–2000 Exemple préparé par le PNUD</p>	<p>La situation risquait de dégénérer en violence.</p> <p>Le dialogue a été engagé en réponse à une demande générale de traiter les conséquences de la guerre civile. Le conflit armé prolongé avait débouché sur des bouleversements politiques quotidiens, une démocratie divisée, une polarisation sociale, la corruption et la violence. L'économie était dans un état précaire, accusant un retard par rapport au reste de l'Amérique latine et sur la scène internationale, alimentant le chômage et les inégalités intérieures. Le trafic de drogue restait important et controversé.</p>	<p>– Générer un processus de réflexion et encourager des discussions sur les possibilités du pays pour l'avenir</p> <p>– Formuler collectivement une vision et un sentiment de responsabilité pour l'avenir du pays</p> <p>– Faciliter le processus de rétablissement de la paix</p>	<p>– Création du Centre pour la gouvernance démocratique afin de poursuivre le processus de dialogue</p> <p>– Publication des rapports sur la démocratie et la réforme du système électoral</p> <p>– Meilleure compréhension : une expérience profondément humaine a permis une réflexion personnelle, un apprentissage et une analyse; les participants ont été contraints de changer leurs modèles mentaux individuels, de rester attentifs à différentes options, de reconsidérer des concepts, des actions ainsi que des paradigmes et d'acquiescer de nouvelles capacités</p> <p>– Plus grande confiance, tolérance, respect, consensus et optimisme; nouveaux canaux de communication</p> <p>– Nouvelles connaissances collectives de la situation du pays, plus grande sensibilité aux diverses visions</p> <p>– Développement de quatre scénarios possibles pour l'avenir du pays</p> <p>– Réflexion sur le long terme de meilleure qualité</p> <p>– Compréhension collective de l'importance de créer à l'avenir des espaces de dialogue</p> <p>– Possibilité de contribuer au processus de paix colombien</p>
--	--	--	---

Le processus de dialogue	Contexte	Objet	Résultats
<p>Colombie</p> <p>Planification budgétaire participative de Pasto 2001 et après</p> <p>Exemple préparé par le PNUD</p>	<p>Le maire Eduardo Alvarado de Pasto en Colombie a défini les trois principaux problèmes de la municipalité : chômage, corruption et insécurité et a fait le nécessaire pour encourager la participation, l'éducation et la productivité afin d'y apporter une réponse. Il peut être considéré que cette initiative fait partie du processus de décentralisation résultant de la constitution nationale de 1991, laquelle a ouvert la voie à une redistribution des taxes entre les municipalités, à l'élection populaire de maires ainsi qu'à une décentralisation de l'éducation et des services de santé. Par ailleurs, une culture de la participation s'était graduellement développée dans la région, en particulier dans des zones rurales, car un espace a été ouvert et un soutien logistique considérable a été apporté par les services du maire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Progresser dans l'instauration d'une culture publique - Créer et consolider un système de planification participatif local et renforcer la constitution d'un capital social - Renforcer les canaux de communication entre les différents secteurs sociaux et entre ces secteurs et l'administration municipale - Adopter un modèle d'administration publique reposant sur une participation citoyenne, la primauté des intérêts généraux, la confiance, le service, l'efficacité, l'équité et la créativité - Promouvoir le développement de la municipalité et de la région grâce à un effort collectif - Renouveler et renforcer le leadership communautaire, un sentiment d'identité avec la municipalité et l'engagement citoyen envers le processus de développement local et régional 	<p>Accords spécifiques devant être accompagnés par des politiques mises en œuvre - l'administration locale en a pris la responsabilité</p>
<p>Géorgie</p> <p>Évaluation démocratique à l'aide d'un programme de dialogue 2001-2004</p> <p>Dossier auquel a contribué International IDEA</p>	<p>La nécessité d'évaluer la jeune démocratie du pays se faisait ressentir depuis de nombreuses années. Le défi de l'inclusion des citoyens dans la politique et de l'encouragement de leur participation dans des processus de réforme, des changements de la société et la résolution de conflits subsistant. Dans un contexte au sein duquel la «démocratie» était traditionnellement associée à une privatisation de masse, une injustice sociale et des réformes superficielles, il était essentiel d'élargir le cercle de la population impliquée — dont divers groupes et mouvements sociaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Faire progresser la démocratie en contribuant à une réflexion à la fois sérieuse et approfondie sur les problèmes économiques, politiques et sociaux, en constituant un agenda de réformes démocratiques et en faisant place à des réflexions et actions axées sur des solutions - Permettre à la population rurale d'interagir avec l'élite de la capitale et faire part de leurs préoccupations 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à stimuler et soutenir le processus de réflexion et de dialogue concernant le développement de la démocratie en Géorgie - Renforcer et favoriser la communication entre les divers participants au niveau national - Contribuer à la coopération régionale, essentielle pour une démocratie durable stable dans la région - Élaboration de 12 documents de travail en géorgien et en anglais - Élaboration d'un agenda pour les débats en géorgien, anglais et russe

<p>— dans une évaluation en profondeur et un dialogue sur la pertinence locale et le sens de la démocratie dans une Géorgie post-communiste ainsi que la teneur et l'orientation des réformes.</p>	<p>— dans une évaluation en profondeur et un dialogue sur la pertinence locale et le sens de la démocratie dans une Géorgie post-communiste ainsi que la teneur et l'orientation des réformes.</p>	<p>— dans une évaluation en profondeur et un dialogue sur la pertinence locale et le sens de la démocratie dans une Géorgie post-communiste ainsi que la teneur et l'orientation des réformes.</p>	<p>— dans une évaluation en profondeur et un dialogue sur la pertinence locale et le sens de la démocratie dans une Géorgie post-communiste ainsi que la teneur et l'orientation des réformes.</p>
<p>Grenade Projet de révision constitutionnelle 2002–2003 Exemple préparé par le PNUD</p>	<p>Le dialogue a été engagé pour traiter de problèmes latents liés à la constitution de l'indépendance de Grenade de 1973. Étant donné que la constitution était centrée sur l'indépendance, elle ne disposait pas de tous les éléments requis pour traiter des questions liées à la gouvernance et au développement. À la lumière des besoins impératifs liés au développement économique et social, elle a donc fait l'objet de réelles pressions. La constitution n'a pas non plus mis à disposition des mécanismes adéquats pour traiter de questions telles que le régionalisme, la mondialisation et la libéralisation du commerce, ou pour promouvoir une bonne gouvernance, une responsabilisation publique et une démocratie de base. Les citoyens se sont fortement sentis exclus du processus gouvernemental tout en ayant le sentiment de ne pas avoir les capacités nécessaires pour être impliqués dans le processus. Les organisations de la société civile ne disposaient pas de capacités de création de réseaux pour contribuer de manière significative aux processus de gouvernance démocratique du pays. Un besoin pressant de sensibilisation à la constitution se faisait ressentir dans toute la sous-région.</p>	<p>— Considérer, examiner et analyser la Constitution de Grenade de 1973, en tenant compte de toutes les lois, politiques, conventions et pratiques — Chercher à répondre à la question de base suivante : « la constitution de Grenade est-elle suffisamment résiliente pour relever les défis du présent et de l'avenir proche ? » — Engager des consultations et des délibérations «justes et intrépides» — Développer une nouvelle culture de sensibilisation des citoyens et un engagement civique actif vis-à-vis des constitutions nationales — Renforcer la démocratie à Grenade</p>	<p>— Distribution d'un document en guise d'outil d'apprentissage afin de proposer une introduction pratique à la constitution — Extension de la Commission de révision constitutionnelle de manière à intégrer une commissaire, un geste de flexibilité soulignant les objectifs participatifs du projet</p>

Le processus de dialogue	Contexte	Objet	Résultats
<p>Guatemala</p> <p>Wharton Society project 1995–1998</p> <p>Dossier auquel a contribué Interpeace</p>	<p>Le Guatemala venait de sortie d'une guerre civile de 36 ans et mettait un point final aux accords de paix. Tout le monde s'accordait à dire dans le pays qu'il était nécessaire de surmonter l'héritage de son passé autoritaire et conflictuel : une polarisation politique et sociale, l'exclusion, la méfiance à l'égard des institutions publiques et un État affaibli incapable d'entreprendre les réformes politiques, économiques et sociales indispensables.</p>	<p>– Restaurer la confiance, le respect, la sécurité, la solidarité et l'assurance pour permettre une réconciliation nationale</p> <p>– Encourager la capacité locale à faciliter la réflexion, l'analyse et la résolution collective de problèmes et impliquer tous les secteurs et régions dans la reconstruction de la société</p> <p>– Identifier et analyser les valeurs et intérêts communs ainsi que les principaux problèmes du pays</p> <p>– Dégager un consensus sur les recommandations politiques opérationnelles pour une reprise sociale, économique et politique, avec une large participation afin de conférer aux futures politiques une légitimité et une durabilité</p> <p>– Créer un espace de dialogue et générer une culture politique inclusive et pacifique</p> <p>– Contribuer à la consolidation des accords de paix et à un état démocratique</p>	<p>– Meilleure compréhension : ouverture d'un espace de dialogue neutre, non hiérarchique, conviant les organisations normalement exclues des discussions sur les questions publiques à participer. Ce processus a engendré un regain de confiance, d'assurance, de tolérance, de solidarité, d'identité collective et de respect entre les secteurs et les régions, en contribuant à l'instauration d'une culture démocratique.</p> <p>– A trouvé un consensus sur les défis que le pays doit relever et a formulé des recommandations</p>
<p>Guatemala</p> <p>Dialogue pour un développement démocratique 1996–1998</p> <p>Dossier auquel a contribué International IDEA</p>	<p>Les forces politiques et sociales importantes ont semblé progressivement ne plus être intéressées par un respect des accords de paix signés. Les progrès en termes de consolidation du processus de paix et de la démocratie du pays étaient modérés. Le pays souffrait d'une faible démocratie, marquée par une faible participation politique et électorale ainsi que par une discrimination et une exclusion ethnique et sexuelle. La conjoncture favorable et les accords de paix auraient pu être perdus si un effort collectif d'envergure au nom de</p>	<p>– Développer un sentiment intense de prise en charge par le pays du processus de paix et engager toutes les forces actives dans le pays à faire de la mise en œuvre des accords un projet de société conjoint</p> <p>– Évaluer le statut des accords de paix et le système démocratique pour leur mise en œuvre</p> <p>– Parvenir un large consensus commun sur les priorités et propositions, dont la finalité est d'élaborer un agenda public minimal concret</p> <p>– Maintenir l'élan des accords de paix, consolider la paix et renforcer le démocratie</p>	<p>– Meilleure compréhension et confiance accrue parmi les acteurs impliqués</p> <p>– Création d'un espace de dialogue au sein de la société guatémaltèque</p> <p>– « Democracy in Guatemala : The Mission of an Entire People »— un rapport a diagnostiqué la situation, identifié les priorités et présenté un projet d'agenda minimal basé sur les accords de paix.</p> <p>Il propose des analyses et suggère des idées pour un dialogue continu au Guatemala</p>

<p>Guatemala Mesa de Cobán : de discussion de groupe de négociations pour les conflits agraires de l'Alta Verapaz 1997</p> <p>Dossier auquel a contribué l'OEA</p>	<p>tous les Guatémaltèques n'avaient pas visé à honorer les accords de paix.</p> <p>La province guatémaltèque de l'Alta Verapaz était réputée pour être un bastion de la violence agraire. Les conflits sévissaient en général entre les communautés de peuples indigènes, mais les différends entre les communautés indigènes et les propriétaires privés étaient également légion. Les communautés mayas appauvries occupaient fréquemment les terres pour planter des cultures visant à nourrir leurs familles et ainsi récolter les cultures plantées. Afin de chasser ces « envahisseurs », les propriétaires doivent déboursier des montants parfois considérables et cela a souvent occasionné des actes de violence et des pertes humaines.</p> <p>Qui plus est, il n'était pas rare que les terres soient « à nouveau envahies » peu après, soit par le même groupe soit par une autre communauté. Ces confrontations occasionnaient souvent des pertes importantes des deux côtés, en particulier lorsque les cultures n'étaient pas récoltées. »</p>	<p>– Faire face aux besoins des communautés en aidant les personnes à gérer les problèmes de propriété terrienne ainsi que les conflits agraires</p> <p>– Renforcer la gouvernance en aidant les institutions gouvernementales à fonctionner plus efficacement</p> <p>– Présenter l'utilisation du dialogue comme un outil de résolution de conflits</p>	<p>Des accords généraux et parfois des accords plus spécifiques non contraignants, tels que :</p> <p>– Résolution d'une « invasion agraire » à travers un accord au titre duquel un propriétaire terrien autorisait les campesinos qui avaient planté des cultures sur des terres qu'ils ne possédaient pas à récolter les cultures et à vivre paisiblement en octroyant des fonds — une petite partie de ce qu'il aurait payé en honoraires si le différend avait été amené devant un tribunal — afin de les aider à s'installer ailleurs</p> <p>– Accord en vertu duquel un propriétaire terrien consent à payer les récompenses de salaire des campesinos en terres plutôt qu'avec de l'argent</p> <p>– Le projet « Participation and Democracy », un groupe national, plurisectoriel et multidisciplinaire comptant sa propre commission interne, charge de donner suite aux recommandations définies dans le rapport « Democracy in Guatemala », continue à fonctionner de manière autonome</p>
--	---	--	--

Le processus de dialogue	Contexte	Objet	Résultats
<p>Guatemala</p> <p>Vers une politique de la sécurité pour la démocratie 1999-2002</p> <p>Dossier auquel a contribué Interpeace</p>	<p>Le projet provient d'un conflit. La forte polarisation politique et sociale a empêché la réforme nécessaire d'un secteur de la sécurité développé auparavant autour des besoins d'un gouvernement autoritaire, répressif et anti-insurrectionnel. Tout au long du siècle, les forces armées ont été un acteur politique clé, intervenant continuellement en politique et exerçant parfois directement une influence politique. Les accords de paix de 1996 ont identifié les transformations de base requises pour commencer à adapter ces institutions aux besoins d'un nouveau contexte pacifique et démocratique. Mais, en 1999, les accords n'étaient que très peu mis en œuvre; par ailleurs, ils étaient plus de forme que significatifs en raison de la résistance institutionnelle exercée par les militaires ainsi que d'une faiblesse politique et conceptuelle du côté civil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliser la volonté politique des autorités à procéder à la réforme nécessaire, promouvoir une compréhension conceptuelle du problème ainsi que le développement de propositions politiques concrètes, et la participation active de la société civile à ce type de formulation politique. - Traiter des problèmes suivants : méfiance persistante entre les secteurs et au sein de l'armée; difficulté des institutions de la société civile à conceptualiser le problème en raison d'une formation insuffisante et du peu d'informations disponibles et difficulté du leadership politique civil à concevoir, négocier et mettre en œuvre les politiques requises pour réformer le secteur de la sécurité - Analyser six thèmes spécifiques liés à la politique sécuritaire dans un cadre démocratique : le cadre conceptuel de la sécurité démocratique, un concept et un agenda de la sécurité, la fonction de l'armée dans une société démocratique, une doctrine militaire, le système de renseignements et le renseignement civil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instauration de la confiance et d'une reconnaissance mutuelle surmontant les préjugés antérieurs - Création d'une synergie intersectorielle, d'alliances et d'un consensus - Contribution d'une nouvelle ligne de base analytique et conceptuelle pour la formulation de politiques de sécurité mieux armées pour faire face aux questions sécuritaires de la société - Accord de groupes de travail sur quatre propositions : concepts de base et reconnaissance des tâches en cours en matière de sécurité, réforme du système de sécurité, réforme du système de renseignements, redéfinition du rôle de l'armée.
<p>Guatemala</p> <p>Tables de dialogue intersectorielles 2002-2003 et après</p> <p>Dossier auquel a contribué l'OEA</p>	<p>Le dialogue a permis de réagir à la nécessité générale de s'attaquer à la résurgence de la polarisation, de la méfiance, des confrontations et d'une instabilité politique et sociale après la signature des accords de paix ayant mis fin à la guerre civile du Guatemala. Le contexte a été marqué par des perceptions négatives largement répandues quant à la fiabilité, l'efficacité et la légitimité des institutions politiques fondamentales, des partis politiques et des organisations de la société civile ainsi que</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Générer un vaste processus ouvert de réconciliation et de dialogue entre l'état et les divers secteurs sociaux et instaurer une culture du dialogue, de la tolérance, du consensus et de la planification - Développer les conditions de la confiance mutuelle requise pour faciliter l'instauration d'une atmosphère propice à la bonne gouvernance et renforcer les efforts visant à honorer les accords - Echanger de façon productive des points de vue afin d'élaborer un agenda pour chaque thème 	<ul style="list-style-type: none"> - Table de dialogue intersectorielle — Culture de la paix et réconciliation : approbation de la « Déclaration sur les principes et valeurs sociaux d'une culture de la paix » pour servir de base au développement d'une nouvelle coexistence démocratique dans le cadre d'une culture de la paix ; (à diffuser) - Rapports d'étape de chaque discussion présentés au groupe consultatif en mai 2003

<p>Guatemala Programme de dialogue requérant la participation de multiples acteurs 2002-2003 Dossier auquel ont contribué l'Institut des Pays Bas pour la démocratie et le PNUD</p>	<p>Le dialogue répondait à un problème avéré</p> <ul style="list-style-type: none"> — la nécessité de renforcer le système de partis politiques au Guatemala, en préservant les accords de paix, et de surmonter la fragmentation sociale et le manque de confiance prévalant dans le pays. 	<p>leur capacité à honorer accords de paix.</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Arriver à des accords importants et, si possible, contraignants sur des problèmes liés aux thèmes des tables de dialogue et identifier les mesures que l'État et les acteurs impliqués doivent prendre — Promouvoir le renforcement des partis politiques afin de développer des institutions politiques démocratiques solides et cohérentes — Aider les partis politiques à créer un agenda national commun qui identifierait les principaux problèmes du pays ainsi que les principales mesures pour les résoudre, en tenant compte de la base offerte par les accords de paix et du Rapport sur le développement humain — Faciliter l'élaboration de programmes électoraux ainsi que la formulation de plans gouvernementaux et d'agendas politiques pour l'opposition 	<ul style="list-style-type: none"> — Compréhension mutuelle et approfondie des circonstances actuelles du Guatemala sur base des discussions des délégués et l'identification par des principaux problèmes politiques et leurs solutions — Mise en place de réseaux de communication entre partis basée sur la confiance, du respect et de la tolérance, tout en réunissant les conditions permettant des dialogues politiques en dehors du programme — Mise en place de réseaux de communication interpartites qui ont créé des possibilités d'alliances, de coalitions et d'activités communes multipartites — Enrichissement personnel des participants à travers leurs interventions — Un agenda national commun : un ensemble d'accords minimaux visant à transformer le futur du Guatemala, qui a permis de traiter de questions économiques et politiques, du processus de paix et de questions socio-environnementales, tout en tenant compte de thèmes inter-sectoriels (relations interethniques, égalité entre hommes et femmes, et éthique). A également identifié une série de thèmes pour les débats ultérieurs. Il constitue une vision à long terme pour le pays et ainsi qu'un engagement envers celui-ci dans le chef des participants — Définition d'une feuille de route de base pour mettre en œuvre le développement national
--	--	---	--	---

Le processus de dialogue	Contexte	Objet	Résultats
<p>Guyane</p>	<p>Les divisions entre les deux principales forces politiques du pays et les communautés ethniques correspondantes n'ayant cessé de croître, la question nationale et cruciale d'établir une stratégie de développement est restée en suspens. La communauté indo-guyanaise, qui jouissait d'un avantage numérique sur la communauté afro-guyanaise, soutenait le parti au pouvoir. La communauté afro-guyanaise soutenait le principal parti d'opposition. Les divisions politiques ont été exacerbées par la segmentation économique : la population indo-guyanaise a des liens étroits avec l'économie agricole et rurale; les Afro-guyanais vivent dans des zones urbaines et dominent le secteur du service public. L'interaction de l'appartenance ethnique et de la politique avec un système électoral à un seul vainqueur s'avérait intrinsèquement instable, procurant aux deux communautés un sentiment d'insécurité. Les résultats des élections de 1997 ont été contestés par l'opposition, ce qui a plongé le pays dans une longue période de tension et d'incertitude politiques durant la majeure partie de 1998. Les relations politiques se sont une nouvelle fois détériorées entre le parti au pouvoir et l'opposition après les élections de 2001, donnant lieu à un boycott de 13 mois du parlement par l'opposition.</p>	<p>– Élaborer une stratégie de développement national qui permettrait à la Guyane de sécuriser d'autres flux d'aide et de renforcer la justification de ses approches politiques préférées au sein de la communauté internationale (gouvernement)</p> <p>– Aboutir à une plus grande consultation et participation des parties prenantes dans les processus décisionnels à la lumière des précédentes décennies de dictature, des nouvelles demandes pour une démocratie et des expériences plus amères d'un ajustement structurel (gouvernement)</p> <p>– Promouvoir une plus grande volonté gouvernementale d'engager et de faire une place à la société civile et l'opposition dans la gouvernance du pays (société civile et opposition)</p> <p>– Développer une vision et des solutions communes pour répondre aux dilemmes de gouvernance de la Guyane (tous les groupes du pays)</p> <p>– Encourager une plus grande prise en charge par le pays des stratégies de développement, renforcer la participation de la société civile dans la gouvernance et le développement de politiques, et faciliter une coopération et des partenariats internationaux efficaces (le Carter Center)</p>	<p>– Inclusion pour la première fois par le gouvernement d'acteurs non étatiques dans la création de politiques à long terme</p> <p>– Une stratégie de développement national qui a bénéficié d'un large soutien, considérée comme un document de la société civile guyanaise — la première politique de développement exclusivement créée par les Guyanais, avec l'appui des consultants et des conseillers externes</p> <p>– Une stratégie de développement national basée sur le consensus qui a permis de renforcer les relations de la Guyane avec les institutions financières internationales</p> <p>– Consolidation de la société civile et développement de sa capacité à influencer la politique, renforçant ce faisant les institutions démocratiques en Guyane</p> <p>– Un exemple prometteur de la manière avec laquelle les leaders civiques du spectre politique et social de la Guyane peuvent jouer un rôle influent et modérateur dans des situations politiques qui divisent</p>
<p>Stratégie de développement national 1995 et après</p> <p>Dossier auquel a contribué le Carter Center</p>			

<p>Guyane</p> <p>Un engagement constructif 2003</p> <p>Exemple préparé par le PNUD</p>	<p>À la suite des élections violemment contestées en 1997, les leaders du parti au pouvoir et de l'opposition se sont engagés dans un dialogue appuyé par le PNUD avec trois facilitateurs désignés par la « <i>Communauté des Caraïbes</i> » (CARICOM). Ce processus a débouché sur la signature commune de l'Accord d'Herdmanson, lequel proposait un audit des élections contestées, un processus de réforme constitutionnelle, un moratoire sur les manifestations publiques ainsi que le développement d'un processus de « dialogue soutenu » entre les parties. L'accord a, entre autres, désamorcé les tensions post-électorales et a engagé un processus de réforme constitutionnelle à temps pour les élections de 2001. Mais il a échoué à plusieurs égards. Il n'y a jamais eu de « dialogue soutenu »; les manifestations publiques, les perturbations, la violence et les pillages se sont poursuivis. Par ailleurs, les accords avortés ont engendré une plus grande amertume et polarisation entre les parties. Les médias étaient continuellement impliqués dans le processus de dialogue en vue d'un « engagement significatif », des conférences de presse ont été organisées après chaque réunion entre les leaders.</p>	<p>– Faire avancer les réformes constitutionnelles et institutionnelles nécessaires pour consolider le rôle du parlement et faire progresser la gouvernance démocratique dans le pays</p>	<p>– Créer un plus grand optimisme au départ afin d'alléger les tensions sociales et de renforcer la stabilité</p> <p>– Contribuer à rompre l'impasse politique, avec une recherche de consensus accrue et une plus grande inclusion à tous les niveaux</p> <p>– Initiatives dans le sens d'une résolution et d'une mise en œuvre de réformes constitutionnelles exceptionnelles de 2000 à 2001</p> <p>– Accord sur la nécessité de réformes parlementaires et constitutionnelles vitales pour la démocratie</p> <p>– Mise sur pied d'assemblées, comités et commissions</p> <p>– Progrès dans des domaines tels que l'amélioration des installations matérielles au sein de l'assemblée nationale, présentation d'un rapport intérimaire par la Commission des forces disciplinées et dépôt d'accords du secteur électrique au sein de l'assemblée nationale</p>
---	---	---	---

Le processus de dialogue	Contexte	Objet	Résultats
<p>Honduras</p> <p>Grand dialogue national 2001–2003</p> <p>Dossier auquel a contribué l’OEA</p>	<p>Le Honduras ne disposait pas de programme de développement cohérent à long terme depuis l’indépendance et faisait face à plusieurs graves obstacles au développement. Selon l’indicateur du développement humain du PNUD, le Honduras figurait au 30e rang sur les 33 pays d’Amérique latine et des Caraïbes. Au cours de cette période, le gouvernement était confronté à son plus faible taux d’adhésion des citoyens. Le ressentiment croissant de divers acteurs sociaux vis-à-vis du gouvernement du Honduras et de ses prédecesseurs pour ne pas avoir été capables d’honorer de précédents engagements a considérablement alimenté le scepticisme entourant la viabilité d’un dialogue national. Le sentiment était que le processus du Grand dialogue national permettrait de découvrir des résultats similaires à ceux des précédentes initiatives de dialogue et que la mise en œuvre des résultats du dialogue souffrirait d’un sort similaire, rendant un autre dialogue futile. Mais, plus important encore, la poursuite des conflits — certains en proie à la violence et à la répression — avec divers secteurs sociaux sur une série de questions de premier plan (fonctionnaires, santé publique et l’éducation) a nui à la crédibilité et à la légitimité du gouvernement ainsi qu’à celle du processus de dialogue.</p>	<p>– Créer un consensus sur une vision du pays pour 2021 susceptible de créer des politiques d’État capables d’aider le pays à relever les défis auxquels il sera confronté dans le pays</p>	<p>– Une meilleure appréciation par les acteurs sociopolitiques de la valeur du dialogue en guise d’outil de gouvernance démocratique — (résultat le plus significatif)</p> <p>– Un accord national traduisant un consensus sur les objectifs à long terme du processus de dialogue ainsi qu’un engagement des partis politiques, de la société civile organisée, des autorités locales, des représentants de la communauté et de l’État à respecter et mettre en œuvre les accords conclus</p> <p>– Un ensemble de lignes directrices mettant en œuvre les politiques d’État capables d’orienter les activités des acteurs nationaux pour une concrétisation à long terme des objectifs de développement national</p> <p>– Une progression des objectifs économiques et sociaux à long terme</p> <p>– Un programme de financement interne et externe aligné sur des objectifs économiques et sociaux à long terme</p> <p>– Des mécanismes de suivi et d’évaluation permettant de s’assurer que l’accord conclu a été mis en œuvre, que les politiques ont été exécutées et que les objectifs ont été atteints</p>

<p>Jamaïque</p> <p>Dialogue civique pour une gouvernance démocratique 2002–2004</p> <p>Exemple préparé par le PNUD</p>	<p>L'affaiblissement graduel de la gouvernance démocratique de la Jamaïque était clairement perceptible par son classement dans l'indice démocratique ainsi qu'avec une chute de son indice de la liberté tant en termes absolus qu'en termes relatifs par rapport au restant des Caraïbes. Une économie stagnante et un plus grand désenchantement du public vis-à-vis du gouvernement et de la démocratie étaient autant de problèmes aggravés par toute une série de maux sociaux : un effondrement des structures, des valeurs et attitudes sociales traditionnelles, une plus grande fragmentation culturelle, une insécurité en matière d'emploi; une rivalité politique, la corruption en plus d'un taux élevé de criminalité, violence et drogue, de désobéissance civile et de sida.</p>	<p>– Progresser dans les trois domaines d'action identifiés comme des priorités majeures de la Jamaïque - le crime et la violence, la création d'emplois et la lutte contre la corruption</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encourager la défense des intérêts, la communication ainsi que le développement des capacités et de partenariats – Enregistrer un succès similaire à celui des expériences de dialogue au Guatemala, en Afrique du Sud, etc. 	<p>–Élaboration de quatre scénarios et obtention d'un soutien unanime pour mettre en place le scénario souhaité, « Get Up, Stand Up »</p> <ul style="list-style-type: none"> – Développement de recommandations pour le gouvernement, le secteur privé et la société civile – Consensus selon lequel la Jamaïque a besoin de développer une nouvelle approche pour inclure la participation de la communauté dans le dialogue de développement et établissement d'un mécanisme permettant de transformer des discussions en actions
---	---	---	---

Le processus de dialogue	Contexte	Objet	Résultats
<p>Mozambique</p> <p>Agenda 2025</p> <p>1997–2003</p> <p>Dossier auquel ont contribué le Carter Center et le PNUD</p>	<p>En 1992, le Mozambique a mis fin à une guerre civile de 17 ans, mais de fortes tensions politiques ont persisté entre le parti au pouvoir et le principal parti de l'opposition, débouchant sur des actes violents et des pertes de vies humaines dans le sillage des élections générales de 1999. En dépit d'une paix consolidée et de taux de croissance élevés du PIB, la plupart des Mozambicains sont restés très pauvres. Classé 170e sur 175 pays selon l'indice de Développement Humain du PNUD, il s'agit de l'un des pays les moins développés au monde. Le modèle de développement du pays est inégal. Les zones urbaines de la région du sud du pays ont bénéficié de flux importants d'investissements directs étrangers alors que les zones rurales de tout le pays sont en proie à une pauvreté endémique. De nombreux membres de la société mozambicaine estimaient que — nonobstant les gains significatifs enregistrés depuis les accords de paix de 1992 — le pays avait atteint un point critique et qu'il avait besoin d'élaborer une stratégie locale à long terme et viable, permettant à la fois de consolider ces gains et de les distribuer de manière plus équitable.</p>	<p>– Promouvoir l'unité nationale</p> <p>– Établir, par le biais d'un processus participatif, une vision nationale commune à long terme</p> <p>– Préparer, à travers un processus participatif, une stratégie de développement national stipulant les politiques et programmes requis pour satisfaire aux objectifs énoncés dans le programme de développement national</p> <p>– Renforcer la capacité du gouvernement, des institutions du Mozambique et de la société civile à définir et mettre en œuvre des politiques, programmes et projets nationaux économiques et sociaux</p> <p>– Garantir une cohérence entre les politiques économiques et sociales à court, moyen et long terme</p> <p>– Renforcer la capacité du gouvernement à diriger la coordination et la gestion de la coopération au développement</p>	<p>– Le document Agenda 2025 National Vision and Development Strategies, fruit d'ateliers régionaux et sectoriels, a été présenté au Président en juin 2003</p> <p>– Débat public sur la vision et la stratégie nationales, qui a débouché sur la version finale du document en 2004</p>

<p>Nicaragua</p> <p>Dialogue sur la terre et les biens 1994–1995</p> <p>Dossier auquel a contribué le Carter Center</p>	<p>Le pays était en proie aux conflits. Ces derniers impliquaient des paysans attendant qu'un titre de propriété foncière leur soit octroyé en vertu de la réforme agraire sandiniste, des anciens combattants sandinistes et de la Contra en quête de terres cultivables et d'anciens propriétaires du Nicaragua et d'autres pays exigeant le retour ou une compensation pour les habitations, les entreprises et les terres confisquées, expropriées ou abandonnées par le passé. En 1992, environ 40% des ménages du pays se sont retrouvés impliqués dans le conflit ou le conflit potentiel sur des questions de régime foncier car différentes personnes réclamaient la même propriété. La situation est devenue encore plus compliquée à cause de nombreuses insécurités juridiques et un système administratif inadéquat. Il était crucial de traiter des différends et du cadre légal incertain en matière de droits de propriété, étant donné que les problèmes y afférents ont entravé les investissements et la reprise économique, tout en entraînant une polarisation politique, une déstabilisation et des conflits parfois violents.</p>	<p>– Résoudre le différend entre ceux qui étaient sortis perdants de la réforme agraire et ceux qui en avaient bénéficié puisque les disputes agraires, déclenchant des conflits et déstabilisant le gouvernement, constituaient un problème persistant</p> <p>– Mener des débats pour déterminer quelles sont les personnes dont les droits de propriété priment, ainsi que pour traiter des obstacles juridiques et administratifs à la résolution des revendications multiples pour des parties d'un bien et de la modernisation du système de délivrance de titres de propriété</p>	<p>– Une atmosphère de respect et de résolution constructive des problèmes : le forum (et le fait qu'il puisse avoir lieu) témoigne du degré de maturité important de la société nicaraguayenne étant donné que des participants de toutes les tendances politiques ont pu discuter de leurs différences. Il a relancé le consensus qui se développait lentement et a poussé les participants à agir rapidement</p> <p>– Large consensus sur le fait que les petits bénéficiaires des réformes agraires et urbaines devaient être protégés, que les anciens propriétaires devaient obtenir une compensation avec de meilleures garanties, que les bénéficiaires de grandes propriétés devaient payer pour celles-ci et les restituer et que les contrevenants aux lois sur la propriété au cours des deux derniers mois du gouvernement Ortega seraient poursuivis au sein du système judiciaire</p> <p>– Adoption d'une nouvelle loi sur la propriété, englobant la plupart des éléments de l'accord</p>
--	--	---	---

Le processus de dialogue	Contexte	Objet	Résultats
<p>Panama</p> <p>Bambito I, II, III</p> <p>1993–1994</p> <p>Exemple préparé par le PNUD</p>	<p>En 1993, le pays était en proie à de profondes divisions politiques et à des troubles après deux décennies de dictature, l'invasion des États-Unis en 1989 et le remplacement du dictateur panaméen Manuel Noriega par un gouvernement transitoire en 1989. Le défi posé par la difficulté du passage à la démocratie a été aggravé par l'urgence de l'élaboration d'accords transitoires pour garantir une remise sans heurt du canal du Panama alors en possession des États-Unis au Panama le 31 décembre 1999. Le pays était également confronté à la corruption, la polarisation sociale et l'insécurité institutionnelle. Lors de Bambito III en 1994, le contexte politique était sensiblement différent. Un gouvernement avait été élu démocratiquement et il y avait peu de besoins perçus pour un appel à un dialogue national.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Encourager un dialogue ouvert afin d'aboutir à une transition politique, économique et institutionnelle efficace – Susciter un engagement au dialogue et au consensus et œuvrer en faveur de la consolidation de la démocratie – Établir les principaux axes d'une action d'État et les domaines prioritaires avant les élections (Bambito I) – Aboutir à un accord entre les candidats à la présidence de réitérer leur engagement envers la déclaration Bambito I (Bambito II) – Institutionnaliser le dialogue politique et produire des accords en faveur de politiques sociales (Bambito III) 	<ul style="list-style-type: none"> – Meilleure compréhension : développement d'un consensus, instauration de la confiance parmi les protagonistes, réduction des tensions politiques, passer outre les positions et intérêts sectoriels traditionnels – Création d'un climat de paix et de confiance, ce qui a contribué à la tenue d'élections équitables et transparentes en 1994 et, plus généralement, à la transition vers la démocratie et à la restitution du Canal – Identification de thèmes prioritaires et développement de propositions de programmes connexes (Bambito I) – Confirmation de l'esprit de détente, stimulation de la confiance, réitération des engagements de Bambito I
<p>Panama</p> <p>Projet</p> <p>« 2000 Panama Encounters » de Coronado</p> <p>1995–1996</p> <p>Exemple préparé par le PNUD</p>	<p>Le pays faisait face à un besoin urgent d'accords pour garantir la reprise et l'administration sans heurt du canal de Panama et de la zone du canal, que les États-Unis devaient restituer le 31 décembre 1999.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Créer un nouvel espace de dialogue et de consensus sur les thèmes fondamentaux du pays, en se concentrant spécifiquement sur l'avenir du Canal – Traiter de la restitution du Canal, de son avenir et de son système de gouvernance (Coronado I) – Étudier, discuter et trouver un accord sur un projet de loi relatif à l'autorité du Canal (Coronado II) – Débattre du Plan général d'occupation des sols de l'Autorité de la Région interocéanique (Coronado III) 	<ul style="list-style-type: none"> – Meilleure compréhension; contribution à la culture de la transparence, de la participation et de la confiance – Une visualisation sous différents angles des conséquences liées à la responsabilité d'administrer le Canal du Panama et des avantages pour le pays – Surmonter les différences idéologiques et politiques ainsi que les intérêts sectoriels pour travailler de façon collective; démonstration d'un véritable potentiel au dialogue et de la capacité du pays à dégager un consensus – Un accord et une vision à long terme, « Vision Nacional Panamá 2000 ... y Adelante », pour la réalisation

<p>Panama Plan national Vision 2020 1997</p> <p>Exemple préparé par le PNUD</p>	<p>Une demande générale se faisait ressentir au Panama, celle de s'attaquer aux divisions politiques, à la polarisation sociale et à l'insécurité institutionnelle encore d'actualité suite à des décennies de dictature, dans le but d'achever la transition complexe vers la démocratie et d'assumer la propriété du Canal du Panama remis par les États-Unis.</p>	<p>– Mener à bien la transition du pays vers un État démocratique, moderne, multiculturel et souverain en abordant cinq éléments clés : l'institutionnalisme démocratique, l'autodétermination, le développement économique, la justice et la durabilité</p> <p>– Parvenir à un dialogue et à un consensus entre les acteurs nationaux</p> <p>– Développer une vision à long terme et les buts et objectifs opérationnels pour y parvenir</p>	<p>des objectifs de développement et de gouvernance démocratique, et un engagement à gérer efficacement le Canal, indépendamment des intérêts partisans et sectoriels</p> <p>– Meilleure compréhension : des valeurs communes et un système de réflexion collective sur le long terme ont été développés, des visualisations de l'avenir sous différents angles, des consensus a été atteint en surmontant les préjugés politiques et idéologiques.</p> <p>– Démonstration de la possibilité d'un renforcement de la gouvernance démocratique par la simple volonté de tous les secteurs</p> <p>– Création du scénario « Una Estrella en el Apegón » : vision de l'avenir qui apporte espoir et lumière sur le présent</p> <p>– Avalidation d'un document final par 14 representatives of civil society, the Catholic Church, all the political parties and the government in May 1998</p>
---	--	---	--

Le processus de dialogue	Contexte	Objet	Résultats
<p>Visión Paraguay 2000–2002</p> <p>Exemple préparé par le PNUD</p>	<p>Il était généralement admis qu'un changement institutionnel s'imposait au Paraguay. Plus d'une décennie après la fin de la dictature, la culture autoritaire de la peur et une mentalité fataliste et conservatrice prévalaient encore. L'insécurité politique, sociale, judiciaire et économique régnait. Les crimes politiques, une corruption persistante et une succession de gouvernements instables avaient débouché sur une population politiquement attentiste et compliquaient l'institutionnalisation efficace de la démocratie. La faible productivité et la récession économique avait entraîné une intense pauvreté, des indicateurs socio-économiques négatifs, une dislocation sociale et un désillusionnement généralisé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Développer un espace de consensus et construire une vision commune pour surmonter les divisions sociales (sectorielles, culturelles, socio-économiques, etc.) et influencer le développement du pays – Largement diffuser les résultats – Instituer un groupe de leaders nationaux partageant les mêmes schémas mentaux et perspectives de changement 	<ul style="list-style-type: none"> – Amélioration de la capacité de ces participants à dialoguer – Meilleure compréhension : les participants ont accumulé un certain degré d'empathie, de tolérance et de respect pour les autres; ils ont tiré parti de l'écoute/l'apprentissage, des réflexions sur leur pays sous d'autres angles; ils ont eu la possibilité de s'exprimer avec honnêteté et ont développé leurs capacités de réflexion – Début d'un effort collectif à court terme pour déterminer l'avenir en tirant des enseignements sur le présent – Reflexion engagée par les leaders sur la nécessité d'une action politique et sociale future – Construction de trois scénarios : « une mauvaise nuit », « une aube incertaine » et « lumineux »
<p>Pérou</p> <p>l'Accord National 2001–2003</p> <p>Cas transmis par le PNUD</p>	<p>Le pays était en proie à une crise de trois ordres : une crise de la légitimité politique, de crédibilité du gouvernement (en raison de la corruption et des violations des droits de l'homme) et de l'économie. L'ancien Président Alberto Fujimori avait quitté le Pérou un an plus tôt en raison de la crise dramatique liée à la corruption, qui a débouché sur d'importantes tensions, une confrontation politique et une méfiance, ainsi que des troubles dans les rues.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Développer une vision nationale commune pour l'avenir et formuler des politiques publiques pour y parvenir – Affirmer une identité nationale, des valeurs et responsabilités partagées – Encourager la participation des citoyens et un espace de consensus pour changer le climat anti-politique – Contribuer à réduire la pauvreté, renforcer la compétitivité du national, et mettre en place la stabilité requise pour un développement durable – Consolider la transition démocratique et la légitimité du système politique, en créant une culture axée sur la transparence, le dialogue et le consensus 	<ul style="list-style-type: none"> – Meilleure compréhension : développement de la tolérance, respect et apprentissage entre les secteurs, tout en respectant les différences naturelles et politiques – Instauration d'une réflexion stratégique à long terme et d'un consensus – 30 politiques d'État; 268 sous-politiques; 817 indicateurs; 747 objectifs

<p>Tadjikistan Dialogue inter-tadjik 1993-2001 et après Dossier auquel l'International Institute for Sustained Dialogue a contribué</p>	<p>La guerre civile qui a éclaté dans l'ancienne république soviétique du Tadjikistan suite à son indépendance en 1991 connaissait son apogée. En 1992, après l'effondrement de la gouvernance soviétique centrale, la principale question était de savoir qui allait gouverner le pays. La même année, une tentative de formation d'une coalition gouvernementale a échoué. Un groupe représentant des personnes proches de l'ancien système ont ensuite pris le contrôle de la capitale et du gouvernement pour former la base de ce qui est finalement devenu le gouvernement. Un conflit violent a alors fait rage, et des atrocités ont été commises dans les deux camps. Un citoyen sur sept aurait fui son domicile. Le défi immédiat était de mettre fin à la guerre civile et d'aboutir à un accord sur la façon de gouverner le pays. Par ailleurs, il restait la question de la définition des racines d'une identité tadjik. Les Tadjiks ont fait partie d'un khanate d'Asie centrale, puis ont été sous l'emprise soviétique pendant 70 ans; ils tâtonnaient pour trouver une identité.</p>	<p>Voir si un groupe peut être formé pendant une guerre civile afin de concevoir un processus de paix pour leur propre pays</p>	<p>– Contributions des participants au dialogue au processus de paix au Tadjikistan – Formation, par les participants au dialogue, du Comité public pour la promotion des processus démocratiques, sur base de l'intime conviction personnelle qu'ils pouvaient contribuer à la démocratisation du Tadjikistan en créant des poches au sein du pays où les citoyens pouvaient expérimenter leur capacité, en tant qu'acteurs politiques, à obtenir des résultats qui vont au-delà de ceux des gouvernements</p>
--	--	---	---

Le processus de dialogue	Contexte	Objet	Résultats
<p>Trinidad et Tobago</p> <p>Plan stratégique national pour une réponse plus vaste au problème du VIH/SIDA 2002</p> <p>Exemple préparé par le PNUD</p>	<p>Le VIH/SIDA compte parmi les principales causes de mortalité chez les jeunes adultes. Un nombre croissant de jeunes femmes risque de contracter le virus. Alors que le taux de prévalence national du VIH est de 1,3 %, ce taux est estimé à 7 % pour les jeunes de 15 à 19 ans</p>	<p>Développer un Plan stratégique national pour aider Trinidad et Tobago à apporter une réponse plus vaste au problème du VIH/SIDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conversations et recherche d'un consensus parmi les protagonistes et les parties prenantes clés des secteurs privés, publics et communautaires à Trinidad et Tobago qui étaient bien informés des questions liées à l'épidémie du VIH/sida - Large adhésion au processus de planification stratégique national et, par extension, engagement à un plan national - Développement d'informations suffisantes pour augmenter et étayer les analyses des réponses et de la situation - Identification des grands domaines d'action stratégiques afin de créer un cadre pour un mécanisme national de coordination, qui a finalement été adopté par le gouvernement et financé par le PNUD
<p>Uruguay</p> <p>Agenda Uruguay 2001-2003</p> <p>Dossiers auxquels le PNUD et l'université de la paix ont contribué</p>	<p>Le pays était confronté à une situation socio-économique complexe et était en proie à une récession économique depuis 1999. Il faisait par ailleurs face à la perspective d'une plus forte intégration dans un système international de plus en plus complexe et incertain, avec de nombreux obstacles, des pratiques commerciales discriminatoires et des avantages asymétriques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inclure un large éventail d'acteurs de la société dans un effort collectif visant à identifier des intérêts communs et à parvenir à un consensus, une collaboration et une cohésion à l'échelle nationale - Favoriser un espace permettant un dialogue et une réflexion approfondie, et envisager les conditions nécessaires pour la modernisation - Formuler des politiques et stratégies publiques afin de s'attaquer aux défis fondamentaux du pays : services publics, énergie, télécommunications, éducation pour une société du savoir, insertion internationale et rôle des partis politiques - Contribuer à intensifier le processus de réforme de l'État 	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure compréhension : consensus dégagé malgré les diverses perspectives politiques - Mise en place d'un environnement pour un dialogue ouvert et pluraliste - Création d'un réseau de dialogue informel mais permanent entre les partis politiques, changeant les relations conventionnelles entre les partis ainsi qu'entre ces derniers et le gouvernement. Ce nouveau réseau a mis à la disposition un forum de planification et de négociation des programmes gouvernementaux à moyen et à long terme

<p>Venezuela Tableau des accords et négociations 2002–2003 Dossiers auxquels l’OEA et le Carter Center ont contribué</p>	<p>Pendant la majeure partie du mandat du Président Hugo Chávez (depuis 1998), le pays a dû lutter contre une instabilité économique, une escalade de la pauvreté et la corruption. Depuis 2001, les tensions se sont intensifiées pour atteindre leur paroxysme en avril 2002, date d’une tentative de coup d’État contre le Président. Un nouveau Président a prêté serment mais il a rapidement été démis de ses fonctions. C’est dans ce climat de forte méfiance et polarisation que le gouvernement Chávez a décidé d’instaurer un dialogue. Au gré du déroulement du processus, une agitation sociale et des grèves massives ont paralysé et handicapé le pays ainsi que son économie des mois durant (décembre 2002–février 2003).</p>	<p>– Gagner du temps et éviter des agitations sociales plus intenses (le gouvernement) – Trouver une solution rapide mais démocratique à la crise grâce à des accords obtenus par la médiation avec des résultats obligatoires (l’opposition) – Trouver un accord de résolution de la crise via le système électoral.</p> <p>– Traiter des thèmes suivants : renforcement du système électoral, désarmement de la population civile et installation d’une commission de la vérité fonctionnelle</p>	<p>– Négociation d’un accord en 19 points garantissant le respect des droits de l’homme, la liberté d’expression, le droit d’adresser des pétitions pour des référendums de rappel de tous les élus - y compris le Président - ainsi que la création d’une commission de suivi – Renouvellement de l’engagement des participants à rejeter la violence et à observer les principes de diverses chartes démocratiques, y compris le désarmement de la population civile et la création d’un climat propice aux processus électoraux</p>
---	--	--	--

Annexe 2 : Options et outils de processus — Aperçu général

Tout au long du présent manuel, nous mettons l'accent sur le fait qu'il est important d'adapter l'élaboration et la mise en œuvre d'un processus de dialogue en tenant compte de son contexte et de sa finalité. Dans cet aperçu général des options de processus, le lecteur découvrira toute une série de processus et d'outils de processus pour les dialogues et les débats, afin de soutenir les efforts d'adaptation. À partir des deux sources indiquées dans la zone grisée, nous proposons une brève description de chaque processus en citant un lien internet en guise de complément d'information.

Les processus ont été en fonction du rôle le plus approprié pour chacun d'entre eux dans le cadre d'une initiative de dialogue : exploration et sensibilisation - partage de connaissances et d'idées, établissement de relations – résoudre les différends, délibération – traiter des décisions difficiles, et action collaborative – qui requiert la participation de protagonistes multiples, changement systémique intégral. Par ailleurs, nous indiquons également la taille de groupe que chaque processus peut prendre en charge en utilisant l'échelle suivante :

- petit (intime) : 8 à 12 participants
- standard : 15 à 40 participants
- grand groupe : 40 à 4.000 participants.

Outre ces distinctions fondamentales, le lecteur découvrira que ces processus proviennent d'endroits et de cultures différents - en grande partie des pays du Nord, mais aussi, pour certains, d'Afrique, d'Amérique latine et du Moyen-Orient. Dans certains cas, il peut s'agir d'un critère de sélection déterminant. Qui plus est, comme le font remarquer les auteurs de *Mapping Dialogue*, la plupart de ces processus et outils de processus « sont accompagnés d'un ensemble de principes qui sont en grande partie garants de leur bon fonctionnement ». Voici les exemples qu'ils proposent : « rotation du leadership » (cercle), « accès à la sagesse de la minorité » (démocratie profonde), « exploration des questions qui comptent » (Café du Monde), et « ceux qui viendront seront les bonnes personnes » (forum ouvert).²⁰⁴ Ces idées de base peuvent aussi aider les professionnels à déterminer si un processus particulier est adapté à leurs besoins spécifiques.

En complément de lecture :

Les deux sources sur base desquelles notre liste a été adaptée sont les suivantes :

« Well-Known Processes for Dialogue and Deliberation », créé par la Coalition nationale pour le dialogue et la délibération (NCDD) et disponible à l'adresse suivante :

<<http://www.thataway.org>>;

et

Marianne Bojer, Marianne Knuth et Colleen Magner, *Mapping Dialogue : A Research Project Profiling Dialogue Tools and Processes for Social Change* (Johannesburg : Pioneers of Change Associates, 2006), disponible à l'adresse suivante : <<http://www.pioneersofchange.net/research/dialogue>>.

Ces deux sources proposent une analyse comparative des processus qu'elles présentent, en indiquant quels processus sont adaptés aux divers objectifs et contextes.

Le site web (<<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>) propose un riche éventail de dossiers et rapports liés à ce thème auxquels les membres de la communauté institutionnelle des spécialistes du dialogue ont contribué. Qui plus est, il suggère des ressources complémentaires pour les lecteurs souhaitant en savoir davantage sur les histoires, idées, pratiques et outils présentés ici.

Exploration et sensibilisation : partage de connaissances et d'idées

World Café (Café du Monde)

Taille du groupe : grand, jusqu'à plusieurs centaines

Les Cafés du Monde permettent à des groupes de personnes de prendre part ensemble à des cycles de dialogue évolutifs avec trois ou quatre autres personnes tout en continuant à faire partie d'une seule conversation de plus grande envergure. Les petites conversations intimes établissent des liens et s'enrichissent mutuellement au gré des déplacements des personnes entre les groupes, procèdent à une pollinisation croisée des idées et font la lumière sur de nouvelles perspectives portant sur des questions ou des problèmes qui comptent réellement dans leur vie, leur travail ou leur communauté. Pour plus d'informations, visitez le site web suivant : <<http://www.theworldcafe.com>>.

Conversation Café

Taille du groupe : un seul groupe ou plusieurs petits groupes

Les « Conversations Café » sont des discussions généralement organisées dans un cadre public tel qu'un café ou une librairie, où tout le monde est le bienvenu. Ce format simple permet aux personnes de se sentir à l'aise et donne, à tous ceux qui le veulent, l'opportunité de s'exprimer. Pour plus d'information, visitez le site web suivant : <<http://www.conversationcafe.org>>.

Open Space Technology (OST) (Technique de l'Espace ouvert)

Taille du groupe : de standard à plusieurs centaines

Le processus de groupe forum ouvert est une pratique autoorganisée invitant les personnes à assumer la responsabilité de ce qui leur tient à coeur. Dans un forum ouvert, au lieu de commencer par un agenda prédéfini, un groupe crée un marché des demandes de renseignements invitant les participants à identifier les thèmes qui les passionnent et sur lesquels ils veulent travailler ensemble. L'agenda émerge du groupe. Il s'agit d'une approche innovante pour créer un changement dans tout le système tout en poussant les participants à faire preuve de créativité et de leadership. Pour plus d'informations, consultez le site Web suivant : <<http://www.openspaceworld.org>>.

Circle Process (Technique du Cercle)

Taille du groupe : petit

La technique du cercle est un dialogue en groupe restreint visant à encourager les

personnes à écouter et à parler du fond du coeur dans un esprit de questionnement. En ouvrant et refermant le cercle par un simple rituel choisi par le groupe, à l'aide d'un objet parlant, et en demandant le silence pour entrer dans le cercle, un espace de confiance est créé dans lequel les participants peuvent faire confiance tout en étant authentiques, bienveillants et ouverts au changement. Ces cercles sont également appelés « processus de conseil », « cercles de sagesse » et « cercles d'écoute » ou « cercles de discussion » ; ils sont répandus chez les peuples indigènes d'Amérique du Nord. Pour plus d'information, visitez le site web suivant : <<http://www.wisdomcircle.org>> ou <<http://www.peerspirit.com/htmlpages/circlebasics.html>>.

Lekgotla Process (Le processus du Lekgotla)²⁰⁵

Taille du groupe : petit à standard

Il s'agit de l'une des deux techniques du cercle des villages africains décrits dans le rapport *Mapping Dialogue*. Les auteurs mettent en garde contre le fait que leurs recherches sur ces traditions africaines en matière de dialogue n'en sont qu'à leurs balbutiements mais qu'il est important que le domaine apprenne à mieux les connaître. Ils écrivent que : « À certains égards, il est absurde d'importer des processus de dialogue occidentaux en Afrique, où la conversation est si profondément enracinée dans la culture indigène. » Le nom « Lekgotla » vient du setswana, une langue largement parlée en Afrique du Sud, et désigne un lieu public propice aux consultations et procédures judiciaires. Ce type de processus spécifique à un conseil africain se tient toujours en plein air car l'extérieur n'appartient à personne. Cela confère un sentiment de liberté, d'ouverture et d'invitation à participer et s'exprimer en toute honnêteté. Ce processus n'est soumis à aucune limite de temps. Il peut durer des jours voire des semaines durant jusqu'à la résolution des questions abordées. Libres de toute contrainte de temps, les participants peuvent surseoir au jugement et écouter le point de vue et le récit d'autres personnes sans les bousculer. Les réunions du Lekgotla se déroulent sous forme de cercle. Le cercle représente l'unité et les participants sont conscients que leurs problèmes ne pourront être traités qu'en étant unis et en ne faisant qu'un. Il est par ailleurs la garantie que les participants se feront face et qu'ils se parleront en toute honnêteté. Lorsque les participants se réunissent, ils saluent chaque personne faisant partie du cercle. Ils s'assurent de la présence des personnes qui comptent réellement pour le processus. Même s'ils peuvent être assis en fonction de leur rang et parler conformément à une hiérarchie, l'accent est mis sur le fait que chaque voix doit être entendue sur un même pied d'égalité. Pour plus d'information, voir : <<http://www.pioneersofchange.net/library/dialogue>>.

Theatre of the Oppressed (Le théâtre de l'opprimé)²⁰⁶

Taille du groupe : petit à standard

Le théâtre de l'opprimé (TO) est une méthode développée au Brésil qui utilise la langue et aux techniques du théâtre interactif pour impliquer le public sur des questions essentielles liées aux problèmes sociaux fondamentaux et aux structures de pouvoir de leurs propres communautés et de la société au sens large. Cette méthode recourt au théâtre pour présenter au groupe un dilemme qui débouche sur une issue négative. Les

participants sont conviés à jouer le rôle de l'un des acteurs afin d'essayer de changer les résultats. Il leur est demandé d'imaginer de nouvelles possibilités et solutions en essayant de faire en sorte qu'elles se réalisent sur le moment. À travers la résolution de problèmes en groupe, une imagination particulièrement interactive, un exercice physique, l'amusement, la confiance et une dynamique interpersonnelle vigoureuse, les participants apprennent comment ils contribuent à perpétuer leurs propres problèmes et comment ils peuvent être la source de leur propre libération. Pour plus d'informations, consultez le site web suivant : <<http://www.theatreoftheoppressed.org>>.

Établissement de relations – Résoudre les différends

Sustained Dialogue (Dialogue soutenu) (DS)

Taille du groupe : petit

Le « dialogue soutenu » (DS) est un processus visant à transformer des relations qui sont source de problèmes, créent un conflit et bloquent le changement. Le DS n'est pas un atelier de résolution de problèmes ; il s'agit d'une interaction soutenue qui se développe à travers une séquence de réunions sur plusieurs mois ou plusieurs années. Le processus passe par cinq phases distinctes : décider de s'engager, faire un inventaire des relations existantes, explorer les problèmes et relations, construire un scénario et agir ensemble. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site web suivant : <<http://www.sustaineddialogue.org>>.

Public Conversations Project (Projet de conversations publiques)

Taille du groupe : petit

Le projet de conversations publiques (PCP) aide les personnes en profond désaccord sur des questions qui divisent à développer l'entente et la confiance mutuelles indispensables à des communautés fortes et une action positive. Le modèle de dialogue PCP se caractérise par une phase de préparation rigoureuse qui analyse d'anciens modèles de conversation « bloqués » et étudie quand de « nouvelles » conversations ont eu lieu. Les participants potentiels au dialogue sont impliqués dès le début dans l'élaboration du processus. PCP a recouru à ce modèle - essentiellement aux États-Unis - pour faciliter le dialogue sur des questions fortement polarisées, telles que l'avortement, l'orientation sexuelle, la foi et l'environnement. Il existe un manuel exhaustif sur l'utilisation de ce processus. Pour plus d'information, visitez le site web suivant : <<http://www.publicconversations.org/pcp/index.asp>>.

Deep Democracy (Démocratie profonde)²⁰⁷

Taille du groupe : petit

La démocratie profonde, qui provient d'Afrique du Sud, est une méthodologie de facilitation basée sur l'hypothèse selon laquelle les voix des minorités et la diversité des points de vue renferment une sagesse qui a de la valeur pour l'ensemble du groupe. L'approche permet de soulever et d'exprimer ce qui passerait sans cela sous silence. Elle garantit une véritable prise en compte des points de vue et préoccupations de la minorité.

Le processus décisionnel peut ainsi se dérouler en ayant considéré la vision ou la sagesse des minorités. Ces éléments seront importants pour l'orientation et les décisions que prendra la majorité. La démocratie profonde est particulièrement utile lorsque des choses sont passées sous silence et doivent être mises au grand jour, lorsque les personnes sont coincés dans des rôles et que des conflits sont susceptibles de survenir, lorsque les membres d'un groupe ont divers points de vue et que des aspects différents d'une question doivent être considérés, lorsque les différences de pouvoir affectent la liberté d'action des personnes, lorsqu'il est nécessaire de rallier une minorité, et/ou lorsque des personnes sont « étiquetées » par d'autres. Pour plus d'informations, consultez le site Web suivant : <<http://www.deep-democracy.net>>.

Intergroup Dialogue (Le dialogue intergroupes)

Taille du groupe : un seul groupe ou plusieurs petits groupes

Le dialogue intergroupes est une approche du dialogue basée sur la justice sociale. Elle met l'accent à la fois sur les relations de pouvoir social de domination-subordination et les possibilités créatives pour s'attaquer à et travailler avec ces différences, en les transcendant. Le dialogue intergroupes a pour mission d'amener les personnes au-delà du point où ils perçoivent ces différences comme étant divisives (par ex. : en suggérant de nouvelles façons de détenir le pouvoir sans perpétuer les inégalités sociales). Cette approche cadre avec les processus fondamentaux de responsabilisation spécifiques au travail social — créer des liens avec les autres, renforcer la conscience critique des inégalités sociales, amener à s'engager en matière de justice sociale et développer des compétences pour mettre fin aux injustices sociales et engager un changement social. Pour plus d'informations, consultez le site Web suivant : <<http://www.depts.washington.edu/sswwweb/idea>>.

Israeli-Palestinian School for Peace (Une école israélo-palestinienne de la paix)²⁰⁸

Taille du groupe : petit

L'école de la paix est un processus issu de la collaboration entre les Arabes et les Israéliens au Moyen-Orient. Des groupes de rencontre sont structurés de manière à rassembler les participants, non seulement en tant qu'individus mais également en tant que représentants de l'identité de leur groupe. Le processus entend ainsi accéder aux sources du conflit enfouies dans des croyances profondément ancrées qui ne changent pas par le simple fait de relations nouées au niveau individuel. Cette approche part du postulat que (1) les croyances et les perspectives sur lesquelles se développent l'identité et le comportement d'une personne sont profondes, stables et résistantes au changement ; (2) le conflit repose sur une rencontre entre deux groupes nationaux, et non entre des individus ; il est considéré que le groupe a une importance considérable, allant au-delà de la somme de chacun de ses membres ; (3) le groupe est un microcosme de la réalité, permettant ainsi d'en savoir davantage sur la société dans son ensemble ; et (4) le groupe de rencontre est une entité ouverte, liée par la réalité extérieure et influencée par celle-ci. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site Web suivant : <<http://www.sfpeace.org>>.

Participatory Action Research (Recherche-action participative)

Taille du groupe : standard

La recherche-action participative (PAR) trouve ses racines dans la « pédagogie de l'opprimé » du pédagogue brésilien Paulo Freire. Elle veut que les personnes ordinaires puissent être habilités à assumer un changement de leur situation en cherchant à déterminer les causes sous-jacentes des événements qui façonnent leur monde. L'enquête et les actions qui en résultent constituent la « recherche-action », toujours réalisée conjointement par les chercheurs et les sujets de la recherche. Depuis que Freire a avancé cette idée en 1970, la recherche-action participative a été largement utilisée comme stratégie d'intervention pour les agences et institutions cherchant à soutenir le développement humain dans diverses régions du monde. Depuis sa création sous le nom de « Projet de reconstruction des sociétés déchirées par la guerre », Interpeace a recouru à ce processus pour prévenir des conflits, instaurer la paix et renforcer la gouvernance démocratique dans les sociétés émergeant de conflits violents. Dans le cadre de ce processus, « le dialogue et la recherche sont utilisés conjointement pour aider les participants à identifier des options en matière de formulation de politiques et d'établissement des priorités... pour rechercher un consensus entre les principaux acteurs de la reconstruction post-conflit à travers des réunions régulières dans un environnement neutre ». Pour plus d'information, veuillez visiter le site web suivant : <<http://www.crdsonalia.org/crd-background.shtml>>.

Délibération – Traiter des décisions difficiles

Citizen Deliberative Councils (Conseils citoyens délibératifs)²⁰⁹

Taille du groupe : petit

Les conseils citoyens délibératifs (CDC) sont constitués de citoyens ordinaires reflétant la diversité de la population dont ils émanent. Ils sont convoqués de façon ponctuelle pour constituer un microcosme d'une communauté, d'un État ou d'un pays et rendre compte des points de vue et préoccupations de la communauté, de l'État ou du pays en question dans un milieu interactif. Les participants peuvent être choisis au hasard, sur une base scientifique, voire en associant ces deux méthodes. Ils se distinguent toutefois des participants de la plupart des autres formes de débats citoyens en ce sens qu'ils ne sont pas choisis en tant que représentants, parties prenantes ou experts. Ils prennent part à ces conseils simplement pour ce qu'ils sont, des citoyens et des pairs. En leur qualité de citoyens dans ces conseils, ils ont cependant la possibilité de consulter des représentants, des experts ou d'autres parties prenantes, de manière à mieux comprendre les questions qu'ils étudient. Il existe une pléthore de CDC (jurys citoyens, assemblées citoyennes, conseils des sages, cellules de planification et conférences de consensus), mais ils poursuivent tous un même but général : informer les responsables et le public de ce que les citoyens, dans leur ensemble, voudraient réellement s'ils devaient réfléchir attentivement à la question et en discuter entre eux. Pour plus d'information, visitez le site web suivant : <<http://www.co-intelligence.org/CDCUsesAndPotency.html>>.

National Issues Forums (Forums sur les questions nationales)²¹⁰

Taille du groupe : de plusieurs petits groupes à des centaines de participants

Les forums sur les questions nationales (National Issues Forums - NIF) sont un réseau indépendant de groupes civiques et pédagogiques qui utilisent des cahiers de doléances pour des travaux sur les choix délibératifs au sein de forums sur base de la tradition des réunions d'adhérents. Beaucoup de personnes peuvent y prendre part, mais les conversations ont lieu en petits groupes. Les cahiers des doléances de NIF se basent sur des recherches cherchant à identifier les préoccupations du public afin de déterminer trois ou quatre options ou approches pour une question (ils ne produisent jamais uniquement deux alternatives). En présentant les questions de cette manière, les citoyens sont invités à faire face aux conflits en tenant compte de différentes options et en évitant les débats habituels dans lesquels les personnes présentent des arguments simplistes. L'expression « Forums sur les questions nationales » fait à la fois référence à un réseau d'organisations et à un processus délibératif (voir Chapitre Choicework ci-dessous). Pour plus d'informations, veuillez consulter le site web suivant : <<http://www.nifi.org/>>.

Citizen Choicework (Travail de délibération citoyenne)²¹¹

Taille du groupe : de plusieurs petits groupes à des centaines de participants

Les « forums communautaires » ne sont trop souvent que de simples panels d'experts indiquant aux citoyens ce qui est bon pour eux. Alors ils prennent la forme de rencontres publiques ouvert à tous dominées par ceux qui parlent le plus fort. En revanche, le travail de délibération citoyenne repose sur un profond respect de la capacité du public à s'attaquer aux problèmes lorsque les circonstances soutiennent le dialogue et la délibération, sans toutefois y contrevenir. Dans des conditions favorables, la capacité des citoyens à apprendre, s'impliquer et prendre des décisions est bien plus grande que la majorité ne le pense. Ce processus repose sur un engagement à aider les citoyens - individuellement et collectivement - à faire face à des choix difficiles de façon productive. Ce faisant, les personnes travaillent sur des conflits de valeurs et des compromis pratiques, tout en développant un sens des priorités et de l'orientation. Les principes clés dans ce cas comprennent un leadership local non partisan, une participation de tous et des supports de discussion non biaisés qui « commencent à l'endroit où le public commence ». Pour plus d'informations, consulter le site web suivant : <http://www.publicagenda.org/pubengage/pe_citizen_choicework.cfm>.

Study Circles (Cercles d'étude)

Taille du groupe : de plusieurs petits groupes à des centaines de participants

Les cercles d'étude permettent aux communautés de renforcer leur capacité à résoudre des problèmes en réunissant un grand nombre de personnes pour dialoguer en dépassant les divisions liées à la race, aux revenus, à l'âge et aux points de vue politiques. Ils associent le dialogue, les débats et les techniques d'organisation communautaire ; à travers les discussions publiques, il est donc possible de mieux comprendre, d'étudier toute une série de solutions et de faire office de catalyseur pour le changement social, et

de la politique. Pour plus d'informations, consultez le site web suivant : <<http://www.studyircles.org/en/index.aspx>>.

AmericaSpeaks 21st Century Town Meeting (Forum communautaire du 21^{ème} siècle de AmericaSpeaks)²¹²

Taille du groupe : de plusieurs centaines à plusieurs milliers

Le forum communautaire du 21^{ème} siècle privilégie les discussions et les débats entre les citoyens aux discours, sessions de questions et réponses ou présentations de panels. Divers groupes de citoyens prennent part aux tables rondes (10–12 personnes par table), en délibérant longuement sur des politiques clés, l'allocation des ressources ou des questions de planification. Chaque discussion de groupe est encadrée par un facilitateur qualifié afin de s'assurer que les participants « gardent le cap » et qu'un processus démocratique soit engagé autour de chaque table. Les participants reçoivent des manuels de discussion préliminaires détaillés et objectifs afin de mieux maîtriser les questions à l'étude. La prise de notes et les votes informatisés transforment les tables rondes individuelles en recommandations synthétisées représentatives de l'ensemble de l'assemblée. Avant la fin de la réunion, ses résultats sont compilés dans un rapport qui est distribué aux participants, aux décideurs et aux médias lorsqu'ils s'en vont. Les décideurs participent activement à la réunion en s'impliquant dans les tables rondes, en observant le processus et en répondant aux commentaires des citoyens à la fin de la réunion. Pour un complément d'information, visitez le site web suivant : <<http://www.americaspeaks.org>>.

Deliberative Polling (Scrutin délibératif)

Taille du groupe : de standard à plusieurs centaines

Le scrutin délibératif passe d'une part par une délibération au sein de petits groupes de discussion et d'autre part par un sondage aléatoire scientifique, lesquels visent tous deux à une consultation publique sur des questions électorales et de politique publique. Les membres d'un échantillonnage aléatoire sont sondés et certains sont ensuite invités à se réunir à un seul endroit pour débattre des questions après avoir étudié une documentation objective. Les participants prennent part au dialogue aux côtés d'experts et leaders politiques concurrents sur la base de questions qu'ils élaborent au sein de petits groupes de discussion avec des modérateurs qualifiés. Ils sont ensuite une nouvelle fois sondés pour déterminer en quoi ce processus délibérant a affecté leurs points de vue. Pour un complément d'information, veuillez visiter le site web suivant : <<http://www.cdd.stanford.edu/polls/docs/summary>>.

Action collective – intervenants multiples, changement systémique intégral

Future Search (Construction du futur)

Taille du groupe : 60–80

La construction du futur est un processus de planification interactif qui rassemble « l'ensemble du système » le temps d'une retraite de 16 heures durant trois jours et deux nuits. Le processus est orienté vers la recherche d'un terrain d'entente et de futures actions, en considérant les problèmes et les conflits comme des informations et non comme des mesures à prendre. Le groupe ne se contente plus de discuter du passé ; il en vient à identifier les tendances actuelles et un terrain d'entente, à imaginer des scénarios futurs et à planifier des actions conjointes pour que le résultat futur soit tel que souhaité. Pour un complément d'information, visitez le site web suivant : <<http://www.futuresearch.net>>.

Appreciative Inquiry (Enquête d'appréciation)²¹³

Taille du groupe : d'un groupe standard à plusieurs milliers de participants

L'Appreciative Inquiry (AI - enquête d'appréciation) est très différente de l'approche traditionnelle de résolution des conflits qui est axée sur le diagnostic des défaillances pour ensuite développer des stratégies visant à les résoudre. Au lieu de cela, elle passe par la découverte systématique de ce qui donne « vie » à un système vivant lorsqu'il est le plus vivant, le plus efficace et le plus significatif en termes économiques, écologiques et humains. L'enquête d'appréciation implique principalement l'art et la pratique de poser des questions qui renforcent la capacité d'un système à appréhender, anticiper et intensifier le potentiel positif. Elle mobilise le questionnement à travers l'élaboration de la « question positive inconditionnelle ». Elle respecte un processus consistant à découvrir ce qu'il y a de mieux, à rêver et déterminer ce qu'il pourrait y avoir, et à concevoir afin de concrétiser la réalité voulue sur la base de ferments du succès. Pour plus d'information, visitez le site web suivant : <<http://appreciativeinquiry.case.edu/>>.

Scenario Planning (Planification de scénarios)²¹⁴

Taille du groupe : petit à standard

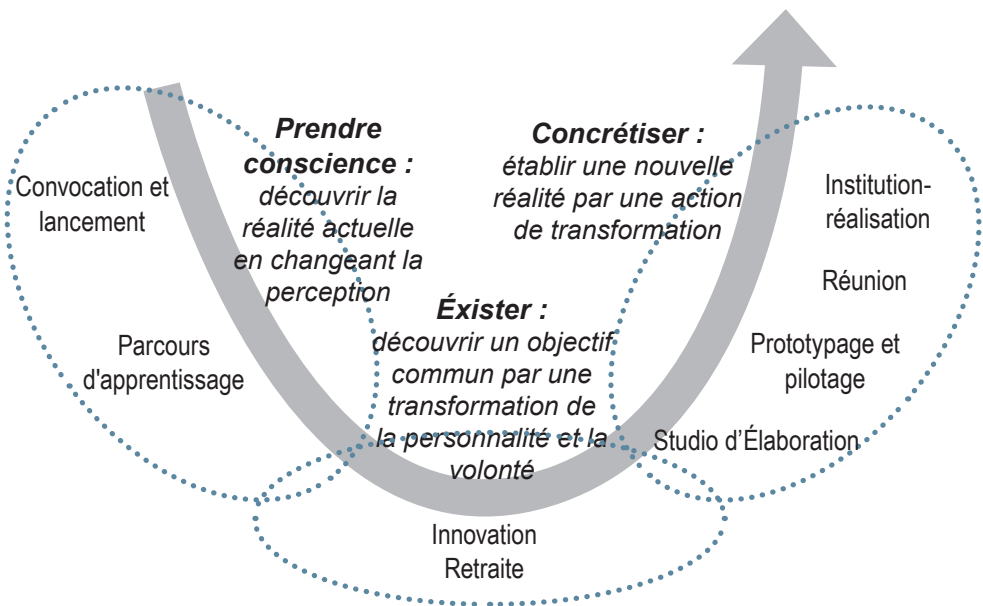
La planification de scénarios repose sur le principe selon lequel le monde est intrinsèquement incertain. Les scénarios ne sont pas tant utilisés comme des outils de prédiction de l'avenir mais plutôt comme un processus visant à remettre en question les hypothèses, valeurs et modèles mentaux de diverses parties prenantes sur la façon dont les incertitudes sont susceptibles d'affecter leur avenir collectif. En encourageant les processus de planification de scénarios à différents niveaux d'une organisation ou communauté, les anciens paradigmes sont remis en question et l'innovation est encouragée à travers des histoires possibles étonnantes pour l'avenir. Les scénarios contribuent donc à développer de nouvelles connaissances intéressantes. En amenant de nombreuses perspectives d'avenir dans une conversation, une riche variété de scénarios est créé. Les scénarios encouragent la narration et le dialogue entre les personnes qui ne partageraient pas forcément leurs points de vue avec les autres. Pour plus d'informations, consultez le site web suivant : <http://www.arlingtoninstitute.org/future/How_to_change_the_world.pdf>.

Change Lab (Laboratoire du changement)²¹⁵

Taille du groupe : standard

Le laboratoire du changement, un processus du changement dialogique à intervenants multiples, vise à obtenir l'engagement commun et l'introspection collective nécessaires pour trouver des solutions innovantes à des problèmes sociaux complexes. Chaque laboratoire du changement est convoqué autour d'un problème social particulier pour lequel aucune solution manifeste n'est en vue. Il est convoqué par une ou plusieurs organisations qui se sont engagées à effectuer un changement tout en étant conscientes qu'elles ne peuvent résoudre seules ce problème. Les convocateurs réunissent 25 à 35 protagonistes clés qui constituent un « microcosme » du système du problème. Ces personnes doivent être influentes, différentes, désireuses de changer le système et être prêtes à changer elles-mêmes. Le processus par lequel elles passent dans le laboratoire du changement est inspiré du « processus en U » développé conjointement par Otto Scharmer et Joseph Jaworski (Voir figure ci-dessous 216). Pour plus d'informations, consultez le site web suivant : <<http://www.synergos.org/partnership/about/uprocess.htm>>.

Vue d'ensemble d'un laboratoire du changement



Source : © Generon Consulting 1999-2004. Adapté de Joseph Jaworski et C. Otto Scharmer, "Leadership in the Digital Economy : Sensing and Actualizing Emerging Futures" (Cambridge, Mass. : Society for Organizational Learning and Beverly, Mass. : Generon Consulting, 2000), <<http://www.dialogonleadership.org>>.

Autres outils

Learning Journeys (Les parcours d'apprentissage)²¹⁷

Dans un parcours d'apprentissage, un groupe de dialogue visite un organisme ou une communauté et est invité à prendre part à des tête-à-tête ou à des petits groupes en présence de parties prenantes locales afin de comprendre leur situation. Avant une telle visite, les participants à un parcours d'apprentissage clarifient leurs propres intentions et questions ; souvent, ils apprennent comment « surseoir au jugement » et écouter non seulement avec l'esprit ouvert, mais également avec coeur et en faisant preuve de bonne volonté. Après une visite, ils écoutent les points de vue des autres et, par le biais de la conversation, parviennent à mieux comprendre et cerner ce qu'ils ont expérimenté ensemble. Ils prennent conscience de ce que d'autres ont vu quand cela leur a peut-être échappé, et découvrent qu'il est important d'avoir une compréhension plus large de ce que voir veut dire. Pour un complément d'information, consultez le site web suivant : <<http://www.pioneersofchange.net/research/dialogue>>.

Story Dialogue (Dialogue histoire)²¹⁸

La technique du dialogue histoire repose sur une communication orale traditionnelle ainsi que sur des techniques d'apprentissage. Le processus est structuré de telle sorte que les expériences personnelles intéressantes servent à déduire d'importants thèmes et questions affectant la communauté ; des mesures peuvent ensuite être planifiées autour de ces idées. Il utilise un mélange d'histoires et de dialogues structurés tournant autour de quatre types de questions : « Quoi ? » (description), « Pourquoi ? » (explication), « Et alors ? » (synthèse), et « Maintenant quoi ? » (action). Des questions ouvertes sont posées au conteur par les autres membres du groupe, ce qui donne lieu à un dialogue, mais en gardant à l'esprit un ensemble donné d'objectifs : passer de l'expérience personnelle à une connaissance plus généralisée (introspections) et des actions. Pour plus d'informations, consultez le site web suivant : <<http://www.evaluationtrust.org/tools/story.html>>.

Graphic Facilitation and Information Design (Facilitation graphique et conception de l'information)

La facilitation graphique recourt au travail d'un « enregistreur graphique » qui capture l'essence de la conversation sur de grandes feuilles de papier, en se servant d'images et de symboles colorés ainsi que de mots. Un concepteur d'information saisit lui aussi la teneur d'un dialogue mais la restitue sous formes de diagrammes, de tableaux et de modèles. Ces deux processus contribuent au dialogue en permettant aux participants de réfléchir ensemble aux idées et thèmes émergeant de la conversation. Pour plus d'informations, consultez le site web suivant : <<http://www.visualpractitioner.org>>.

Listening Projects and Dialogue Interviewing (Projets d'écoute et entretiens dialogiques)

Pour atteindre les personnes qui ne participeront peut-être jamais à un dialogue organisé, il est notamment possible de recourir à des entretiens en tête-à-tête menés par des individus formés à l'écoute active et aux entretiens dialogiques. Les interviewers prennent le temps d'instaurer la confiance et l'entente de sorte que les personnes interviewées puissent exprimer plus en profondeur leurs craintes, leur détresse, leurs espoirs, leurs besoins, leurs sentiments et leurs idées.

Web-Based Tools (Outils en ligne)²¹⁹

Depuis quelques années, un nombre croissant de groupes opte pour des innovations en matière de technologie collaborative dans le but d'étendre leur exercice du dialogue et de la délibération. Une kyrielle d'outils et de lieux de prise de décisions et de conversation en ligne ont été créés pour être utilisés dans le domaine public ; ils aident les personnes à s'impliquer dans des conversations constructives sur des questions publiques. Par exemple, AmericaSpeaks est un pionnier de l'application de technologies collaboratives pour renforcer et mettre en rapport des débats en face-à-face impliquant de nombreuses personnes. Outre la création de forums pour un dialogue, des débats et des discussions en ligne, des outils de collaboration high-tech peuvent être utilisés pour améliorer le dialogue en face-à-face et les débats de diverses manières :

- en permettant aux groupes de se prononcer rapidement sur des options ou opinions
- en passant en revue une discussion pour que tous la voient
- en autorisant les facilitateurs de grands groupes à se réunir et partager rapidement des données démographiques ainsi que d'autres informations factuelles avec le groupe, en permettant aux participants de programmes à grande échelle de se sentir davantage connectés aux autres dans la salle
- en regroupant plus efficacement les notes, thèmes et décisions prises par chaque petit groupe dans les programmes à grande échelle
- en faisant en sorte que les participants aient un sens plus aiguisé de l'importance ou du caractère officiel (faire en sorte que leur discussion et résultats soient immédiatement soumis ailleurs peut être un atout majeur pour la discussion)
- si le dialogue en face-à-face a lieu avant ou après un élément en ligne, les outils peuvent améliorer le processus en donnant aux participants un autre moyen d'expression et en permettant aux personnes ayant des calendriers chargés et contradictoires d'interagir plus longtemps.

Pour passer en revue les nombreux outils et services disponibles en ligne, consultez le site web de la Coalition nationale pour le dialogue et la délibération à l'adresse suivante : <<http://www.thataway.org/resources/practice/hightech/intro.html>>.

Remarques

Introduction

1. Outre les trois institutions patronnant le présent manuel, les membres de la communauté de professionnels sont le Carter Center, Generon Consulting, la Global Leadership Initiative de la Society for Organizational Learning, la Hewlett Foundation, l'Inter-American Foundation, l'International Institute for Sustained Dialogue, la Mediators Foundation, l'Institut des Pays Bas pour la démocratie requérant la participation de multiples acteurs, le ministère suédois des Affaires étrangères, le Third Side Network, le Département des affaires politiques des Nations Unies, l'Université pour la Paix, et Interpeace. Trois unités du PNUD y ont également pris part : le Bureau pour la prévention des crises et pour le relèvement, le Centre de gouvernance d'Oslo et le Bureau régional pour l'Amérique Latine et les Caraïbes .
2. Paraphrasé sur base des propos de Mark Gerzon, « Strategic Outlook on Dialogue », rapport interne du PNUD (juin 2005), p. 20.

Chapitre 1.1

3. Une ONG internationale italienne, le « *Comité de coordination des organisations pour le service volontaire* » (COSV), a patronné le dialogue avec un partenaire zimbabwéen, l'Amani Trust, en bénéficiant de l'assistance technique de l'« *Institut pour une alternative démocratique en Afrique du Sud* » (IDASA). Cette description repose sur une étude de cas préparée par Teddy Nemeroff, « Empowering Zimbabwean Youth through Sustained Dialogue » (Institut pour une alternative démocratique en Afrique du Sud, 2005). Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
4. Amartya Sen, *Development as Freedom* (New York : Random House, 1999), p. 153.

Chapitre 1.2

5. Carlos Santiso, « Field Reports : Four Years of Support for Democratic Development in Burkina Faso, Nigeria, Guatemala, Romania, Indonesia », rapport non publié pour International IDEA (juin 2000), p. 20.
6. Roel von Meijenfeldt, entretien avec Katrin Käufer (2005).
7. Naasson Munyandamusta, Jean-Paul Mugiraneza et Koenraad Van Brabant, *Rwanda Case Study* (Genève : Interpeace, 2005). Disponible à l'adresse suivante : <http://democraticdialoguenetwork.org/file.pl?files_id=11;folder=attachment>.
8. « Negotiation Roundtable for Land Conflicts in Alta Verapaz—the Mesa de Cobán », dans « Dialogue Experiences » dans la bibliothèque virtuelle du site suivant : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
9. Entretien de Von Meijenfeldt.
10. Pour plus d'information sur les dialogues de Bambito, consulter la bibliothèque virtuelle du site suivant : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>, comprenant une vue d'ensemble dans « Dialogue Experiences » ; et un cas complet en espagnol dans « Cases ». Voir également un rapport sur une présentation du cas Bambito dans Bettye Pruitt, « Second Learning Workshop on Democratic Dialogue : Gamboa Rainforest Resort, Panama, December 2–4, 2002 », dans Pruitt, *Reports from Learning Workshops 2003–2004 : Democratic Dialogue Regional Project*, document de travail 5 (New York : PNUD, octobre 2004). Disponibles à l'adresse suivante : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.

11. Pour la citation, tirée d'un rapport sur une présentation de cas du dialogue requérant la participation de multiples acteurs au Guatemala, voir Bettye Pruitt, « Third Learning Workshop on Democratic Dialogue : Plaza Hotel, Buenos Aires, Argentina, December 1–3, 2003 », in Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 146.
12. Joseph Stiglitz, « Participation and Development : Perspectives from the Comprehensive Development Paradigm », *Review of Development Economics* 6/2 (2002), pp. 163–82, cité dans Roel von Meijenfeldt, Carlos Santiso et Martin Ängeby, « Democracy Evaluation through Dialogue : Presenting the IDEA Experience », document présenté à la conférence de la SLEVA, Colombo, Sri Lanka (juin 2001), p. 19.
13. Carlos Sarti et al., Programme spécial pour la promotion du dialogue et la résolution des conflits, *Dialogue and Governance in Latin America*, document de travail 4 (Guatemala-Ville : OEA, 2004), pp. 5–6. Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.ddpa.oas.org/oprc/docs.htm>>.
14. Von Meijenfeldt, Santiso et Ängeby, « Democracy Evaluation through Dialogue », p. 4.
15. « OAS Secretary General Outlines Hemisphere's Major Challenges », 21 octobre 2005. Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.OAS.org>>.
16. Ce paragraphe et le suivant sont basés sur Bettye Pruitt, « UNDP Civic Scenario/Civic Dialogue Workshop, [Hotel] Antigua, Guatemala, November 8–10, 2000 : Workshop Report », pp. 13–15. Disponible dans la bibliothèque virtuelle du site suivant : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
17. Yadira Soto, entretien avec Katrin Käufer, 2005.
18. Adam Kahane, courriel « Comments on the report of the May workshop in Antigua », 11 septembre 2002.

Chapitre 1.3

19. Sarti et al., *Dialogue and Governance in Latin America*, p. 7.
20. Gerzon, « Strategic Outlook on Dialogue », p. 2.
21. Juanita Brown, *The World Café : Shaping our Futures through Conversations that Matter* (San Francisco, CA : Berrett-Koehler, 2005).
22. Jurgen Habermas, *The Theory of Communicative Action*, 2 vol., trad. Jeremy J. Shapiro (Boston, MA : Beacon, 1981, 1987) ; et Hannah Arendt, *Between Past and Future : Eight Exercises in Political Thought* (New York : Viking, 1968).
23. Humberto Maturana et Francisco Varela, *The Tree of Knowledge* (Boston, MA : Shambhala Publications, 1987) ; Paolo Freire, *Pedagogy of the Oppressed* (New York : Penguin, 1972) ; et Martin Buber, *I and Thou*, 2e éd., trad. Ronald Gregor Smith (New York : Scribner, 1958).
24. Pour une comparaison avec les usages actuels du dialogue en tant qu'outil de raisonnement logique et d'analyse, consulter les travaux de Douglas Walton, dont « The Place of Dialogue Theory in Logic, Computer Science, and Communication Studies », dans *Synthese* 11/23 (2000), pp. 327–46. Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.uwinnipeg.ca>> ; et *The New Dialectic : Conversational Contexts of Argument* (Toronto : Toronto University Press, 1998).
25. Hal Saunders, *A Public Peace Process : Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts* (New York : Palgrave, 1999) p. 22.
26. Roel von Meijenfeldt, Carlos Santiso et Martin Ängeby, *Dialogue for Democratic Development : Policy Options* (Stockholm : International IDEA, 1999), p. 8.

27. Cité dans « What Are Dialogue and Deliberation ? », sur le site Web de la Coalition nationale pour le dialogue et la délibération, <http://thataway.org/index.php/?page_id=490>.
28. Saunders, *A Public Peace Process*, pp. 82–83.
29. David Bohm, *On Dialogue*, ed. Lee Nichol (Londres : Routledge, 1996), pp. 6–7, également cité dans Saunders, *A Public Peace Process*, p. 82.
30. Bassam Nasser, coordinateur de programme, Programme Coordinator, Palestinian Center for Democracy and Conflict Resolution (PCDCR) (<<http://www.pcocr.org>>, entretien avec Katrin Käufer, 2005.
31. Cité dans Gerzon, « Strategic Outlook on Dialogue », p. 11.
32. Saunders, *A Public Peace Process*, p. 85. Pour une mise à jour sur le dialogue interadjudicatif après 1999, consulter l'aperçu du cas préparé par Saunders dans les « Dialogue Experiences » dans la bibliothèque virtuelle du site suivant : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
33. Philip Thomas, « Where's the Public in These Democracies? Dialogue and Deliberation : Mechanisms for Exercising Civic Engagement », document non publié présenté à la Conférence internationale sur la médiation, Guatemala-Ville, Guatemala, 2 septembre 2004, p. 17.
34. Saunders, *A Public Peace Process*, p. 88.
35. Santiso, « Field Reports », pp. 3–5.
36. Saunders, *A Public Peace Process*, p. 88.
37. Gerzon, « Strategic Outlook on Dialogue », pp. 8, 11.
38. « Experiences with National Dialogue in Latin America : Main Lessons from a Roundtable Discussion, San Salvador, El Salvador, November 20–21, 2000 », p. 6. Disponible à l'adresse suivante : <<http://siteresources.worldbank.org/CDF/Resources/elsalvaenglish.pdf>>.
39. Elena Díez Pinto, « Policy Note », document non publié du PNUD, 2005, p. 5 ; et Bettye Pruitt, « Third Learning Workshop ».
40. Entretien de Von Meijenfheldt.
41. Basé sur Bettye Pruitt, notes d'un atelier sur les professionnels du dialogue patronné par IDEA, le PNUD, l'OEA et l'ACDI à Genève, Suisse, 29 mars–1er avril 2005.
42. David Bohm, Donald Factor et Peter Garrett, « Dialogue—A Proposal » (1991). Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.david-bohm.net/dialogue/>>.
43. Cécile Molinier, entretien avec Bettye Pruitt, 18 mai 2005.
44. Cité dans « What Are Dialogue and Deliberation ? », sur le site Web de la Coalition nationale pour le dialogue et la délibération, <http://thataway.org/index.php/?page_id=490>.
45. Par exemple, voir « Guiding Principles for Dialogue for Democratic Development », dans von Meijenfheldt, Santiso et Ångeby, *Dialogue for Democratic Development*, p. 44. Gerzon, « Strategic Outlook on Dialogue », pp. 10–11, propose également une liste des principes fondamentaux.
46. Cité dans Gerzon, « Strategic Outlook on Dialogue », p. 10.
47. Von Meijenfheldt, Santiso et Ångeby, « Democracy Evaluation through Dialogue », p. 17.
48. Sarti et al., *Dialogue and Governance in Latin America*, p. 11.
49. Entretien de Von Meijenfheldt.
50. Cité dans Gerzon, « Strategic Outlook on Dialogue », p. 10.

51. Bettye Pruitt, notes d'un atelier des professionnels à Genève, 29-30 mars 2005.
52. Le cas de l'Indonésie est étudié dans *The PDA : Workshop Facilitation Guide*, brochure 4 de *Peace and Development Analysis Resource Pack* (New York : PNUD, 2005), p. 6.
53. Cité dans Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 130.
54. Leena Rikkilä, gestionnaire de programme, Asie, International IDEA, entretien avec Katrin Käufer, janvier 2005.
55. Cité dans Gerzon, « Strategic Outlook on Dialogue », p. 10.
56. Entretien de Von Meijenfeldt.
57. Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 26 ; voir également le focus de Juanita Brown sur les conversations utiles dans Brown, *The World Café*.
58. Cité dans Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 130.
59. Cité dans Gerzon, « Strategic Outlook on Dialogue », p. 7.
60. William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together : A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life* (New York : Doubleday, 1999), p. 419 et *passim*.
61. Von Meijenfeldt, Santiso et Ängeby, « Democracy Evaluation through Dialogue », p. 16 ; citation de Gerzon, « Strategic Outlook on Dialogue », p. 11.
62. Pruitt, notes d'un atelier des professionnels à Genève.
63. Von Meijenfeldt, Santiso et Ängeby, *Dialogue for Democratic Development*, p. 8.
64. Cité dans Gerzon, « Strategic Outlook on Dialogue », p. 10.
65. Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, p. 419.
66. Comme enregistré dans Betty Pruitt, « First Learning Workshop on Democratic Dialogue : Hotel Antigua, Guatemala, May 22–26 2002 », dans Pruitt, *Reports from Learning Workshops*.
67. Saunders, *A Public Peace Process*, p. 82.
68. Bohm, *On Dialogue* ; et Bohm, Factor et Garrett, « Dialogue—A Proposal », p. 2.
69. Meenakshi Gopinath, directrice, Lady Shri Ram College, et directrice honoraire, « Women in Security, Conflict Management and Peace » (WISCOMP) (Les femmes pour la gestion des conflits pour la sécurité et la paix), Inde, entretien avec Katrin Käufer, janvier 2005.
70. Pruitt, notes d'un atelier des professionnels à Genève.
71. Mary B. Anderson et Lara Olson, *Confronting War : Critical Lessons for Peace Practitioners* (Cambridge, MA : The Collaborative for Development Action, Inc., 2003), p. 71.
72. Pruitt, notes d'un atelier des professionnels à Genève.
73. Yadira Soto et Betilde V. Muñoz, The OAS Experience in Guatemala : « Culture du dialogue : développement des ressources pour la consolidation de la paix, PROPAZ », Forum en ligne sur la prévention des conflits, 2003.
74. International IDEA, étude de cas non publiée sur le Burkina Faso (2000), p. 12.
75. Cité dans Bettye Pruitt, « First Learning Workshop » ; voir également le dossier d'un rapport de cas d'Interpeace, pp. 43–9. Disponible dans la bibliothèque virtuelle du site suivant : <<http://www.democraticdialogueworkshop.org>>.
76. « Transformation » in Zimbabwe : An Analytical Record of the UNDP-Supported « Conflict Transformation Programme », document interne du PNUD (2005).
77. Sarti et al., *Dialogue and Governance in Latin America*, p. 8.
78. Munyandamusta, Mugiraneza et Van Brabant, *Rwanda Case Study*, p. 3.

79. Entretien de Gopinath.

Chapitre 1.4

80. Geert Van Vliet, « Impact Assessment of the Burkina Faso Programme and Options for Further Action », document interne d'IDEA (13 juillet 2000).
81. Modèle iceberg par Katrin Käufer, adapté d'Otto Scharmer, « Organizing Around Not-Yet-Embodied Knowledge », dans G. v. Krogh, I. Nonaka et T. Nishiguchi, éd., *Knowledge Creation : A New Source of Value* (New York : Macmillan, 1999), pp. 36–60.
82. Entretien de Gopinath.
83. Louise Diamond, entretien par Julian Portilla (2003). Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.beyondintractability.org>>.
84. Katrin Käufer, « Learning from Civic Scenario Projects : A Tool for Facilitating Social Change ? », dans *Learning Histories : Democratic Dialogue Regional Project*, document de travail 3 (New York : PNUD, 2004). Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
85. Les histoires d'apprentissage, un autre outil provenant du domaine de l'apprentissage organisationnel, sont des études de cas qui recourent à des entretiens exhaustifs pour raconter l'histoire avec les mots des participants. Peter M. Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook* (New York : Doubleday, 1994). Les histoires d'apprentissage sur lesquelles Käufer fonde son analyse sont Glennifer Gillespie, « The Footprints of Mont Fleur : The Mont Fleur Scenario Project, South Africa, 1991–1992 » ; Elena Díez Pinto et Alfredo de León, « Destino Colombia 1997–2000 : A Treasure to Be Revealed », et Díez Pinto, « Visión Guatemala », toutes dans *Learning Histories*.
86. Bohm, Factor et Garrett, « Dialogue—A Proposal », p. 2.
87. Saunders, *A Public Peace Process*, p. 96.
88. Bohm, Factor et Garrett, « Dialogue—A Proposal », p. 3.
89. Citation tirée de Bohm, Factor et Garrett, « Dialogue—A Proposal » ; et Saunders, *A Public Peace Process*, pp. 118–9.
90. Entretien de Molinier.
91. William N. Isaacs, « The Dialogue Project Annual Report, 1993–1994 », pp. 17–18. Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.solonline.org>>.
92. Les citations sur les histoires d'apprentissage sont tirées de Díez Pinto, « Visión Guatemala », cité dans Adam Kahane, *Solving Tough Problems : An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities* (San Francisco, CA : Berrett-Kohler, 2004), pp. 116–7 ; et Gillespie, « Footprints of Mont Fleur », p. 36.
93. Voir le cas de San Mateo Ixtatán, chapitre 3.2.
94. Voir le cas de Bambito I, II, et III à l'annexe 1 et à l'adresse suivante : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
95. Voir le cas du dialogue d'IDEA au Burkina Faso à l'annexe 1 et à l'adresse suivante : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
96. Voir le cas du processus du Scénario civique de Mont Fleur à l'adresse suivante : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
97. Pruitt, notes d'un atelier des professionnels à Genève.
98. Ibid.
99. Cité dans Pruitt, « First Learning Workshop ».
100. Thomas, « Where's the Public in These Democracies ? », pp. 11–16.
101. Jan Pronk, Représentant spécial du Secrétaire général des Nations Unies pour le

Soudan, entretien avec Bettye Pruitt, 19 juillet 2005.

Chapitre 2.1

102. Entretien de Gopinath.

103. Cité dans Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 90.

Chapitre 2.2

104. Munyandamusta, Mugiraneza et Van Brabant, *Rwanda Case Study*, p. 3.

105. Ibid.

106. « Situation Analysis » sur le portail de ressources MSP (Multistakeholder Process), à l'adresse suivante : <<http://portals.wdi.wur.nl/msp/>>.

107. *Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance, and Peacebuilding*, une publication conjointe de l'Africa Peace Forum, du Centre de résolution des conflits, du Consortium d'agences humanitaires, du Forum on Early Warning and Early Response, et d'International Alert (2004), Chapitre 2, p. 1. Disponibles à l'adresse suivante : <<http://www.idrc.ca>>.

108. *Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches*, Introduction, p. 1.

109. Koenraad Van Brabant, « Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation », document préparé pour étayer le projet de manuel (2005), pp. 1–2.

110. « Bolivia towards the 21st Century », dans la bibliothèque virtuelle du site suivant : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.

111. Le *Resource Pack* est le fruit d'une équipe de spécialistes issus de cinq organisations engagées dans la prévention des conflits : l'Africa Peace Forum, le Centre de résolution des conflits, le Consortium d'agences humanitaires, le Forum on Early Warning and Early Response, et International Alert. Un consortium d'agences internationales a fourni des conseils et un appui financier, celui-ci comprenant le « Centre de recherches pour le développement international » (CRDI), l'« Agence canadienne de développement international » (ACDI), le ministère des Pays Bas des Affaires étrangères, le Deutsche « Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit » (GTZ, agence de coopération technique) et l'Agence internationale pour la coopération au développement de Suède (Sida).

112. Dans International Alert et al., *Resource Pack on Conflict-sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance and Peacebuilding*, Chapitre 1. Disponible à l'adresse suivante : <http://network.idrc.ca/en/ev-60789-201-1-DO_TOPIC.html>.

113. David A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1984). Pour une bibliographie complète sur le thème de l'apprentissage expérientiel, voir <<http://www.learningfromexperience.com>>.

114. Munyandamusta, Mugiraneza et Van Brabant, *Rwanda Case Study*, p. 3.

115. International IDEA, « Dialogue for Democratic Development, Guatemala ». Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.democraticdialoguenetwork.com>>.

116. Cité dans Gerardo Noto, « Argentine Dialogue : Learning Workshop Buenos Aires Case Study », *Case Studies : Democratic Dialogue Regional Project*, document de travail n°4 (New York : PNUD, 2004), p. 16. Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.

117. Sarti et al., *Dialogue and Governance in Latin America*, p. 10.

118. Michael Watkins et Susan Rosegrant, « Building Coalitions », dans Watkins et Rosegrant, *Breakthrough International Negotiation : How Great Negotiators Transformed*

the World's Toughest Post-Cold War Conflicts (San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers, 2001), p. 211, cité dans Brad Spangler, « Coalition Building », dans Guy Burgess et Heidi Burgess, éd., *Beyond Intractability* (Conflict Research Consortium, Université du Colorado, Boulder), publié en juin 2003 à l'adresse suivante : <[http :// www.beyondintractability.org/m/coalition_building.jsp](http://www.beyondintractability.org/m/coalition_building.jsp)>.

Chapitre 2.3

119. Christopher Moore, *The Mediation Process : Practical Strategies for Resolving Conflict*, 2e éd. (New York : Wiley, 2003).
120. L'articulation originale des défis provenait d'un atelier des professionnels, rapporté dans Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 27.
121. Van Brabant, « Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation », p. 11.
122. Anderson et Olson, *Confronting War*, pp. 49, 69–70.
123. Adapté de Van Brabant, « Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation », p. 11.
124. Ibid., p. 12.
125. Philip Thomas pour l'OEA/PROPAZ, 1998.
126. Cette section, ainsi que les citations, proviennent de Cheyanne Church et Mark M. Rogers, *Designing for Results : Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs* (Washington, DC : Search for Common Ground, 2006), pp. 12–18. Disponible à l'adresse suivante : <[http ://www.sfcg.org](http://www.sfcg.org)>.
127. Church et Rogers, *Designing for Results*, p. 12.
128. Les définitions suivantes des approches 'plus de personnes' et 'personnes clés' sont adaptées d'Anderson et Olson, *Confronting War*, pp. 48–9.
129. Anderson et Olson, *Confronting War*, p. 69.
130. Basé sur Pruitt, *Reports from Learning Workshops* ; et Rapport de l'atelier des professionnels d'International IDEA, Stockholm, 10–11 juin 2004.
131. Nicanor Perlas, « Social Threefolding : Towards a New Concept and Practice of Democracy and Societal Governance : The Case of the Philippines » (2002). Disponible dans la bibliothèque virtuelle du site suivant : <[http ://www.democraticdialoguenetwork.org](http://www.democraticdialoguenetwork.org)>, avec un aperçu général dans Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, pp. 64–74.
132. Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 124.
133. Kwesi Jonah, *Inter-Party Dialogue in Ghana* (Accra : Institut des affaires économiques, 2005), p. 7.
134. International IDEA, « Field Reports : The Case of Guatemala », rapport non publié (juin 2000), p. 11.
135. Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 129.
136. Ibid., p. 84.
137. International IDEA, « Field Reports : The Case of Guatemala », p. 18.
138. « Evaluación del Diálogo Argentino », document interne du PNUD, p.10.
139. Maureen Mayne, « The Inter-Congolese Dialogue » (PNUD, février 2005), p. 3. Disponible à l'adresse suivante : <[http ://www.democraticdialoguenetwork.org](http://www.democraticdialoguenetwork.org)>.
140. Adapté de Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 123.
141. Adapté de Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 126 ; et International IDEA, réunion d'experts sur le dialogue démocratique, Stockholm, 10–11 juin 2004.

Chapitre 2.4

142. Daniel Yankelovich, *The Magic of Dialogue : Transforming Conflict into Cooperation* (Londres : Nicholas Brealey, 1999), pp. 16–17, ajout des italiques.
143. Sur base de Sonia Gonzalez, « Logistics Strategy », projet régional du PNUD sur le dialogue démocratique (2004).
144. Mayne, « Inter-Congolese Dialogue », p. 5.
145. Gillespie, « Footprints of Mont Fleur », p. 30.
146. Mayne, « The Inter-Congolese Dialogue », p. 9.
147. Maureen Mayne, « Mauritania Dialogue » (PNUD, février 2005), p. 7. Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
148. Voir chapitre 3.4.
149. Voir chapitre 3.2.
150. Voir chapitre 3.2.
151. Saunders, *A Public Peace Process*, p. 105.
152. Les quatre premières règles proviennent d'Adam Kahane, Generon Consulting, comme indiqué dans Pruitt, « UNDP Civic Scenario/Civic Dialogue Workshop », p. 18.
153. Voir chapitre 1.1 ; et Teddy Nemeroff, « Empowering Zimbabwean Youth through Sustained Dialogue ».
154. Voir chapitre 2.4 ; et Maureen Mayne, « Mauritania Dialogue on the Millennium Development Goals ». Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
155. De Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 150.
156. Saunders, *A Public Peace Process*, p. 106.
157. Anderson et Olson, *Confronting War*, pp. 73–4.
158. Le concept de « se laisser gagner par la curiosité » vient de Kim Pearce, *Making Better Social Worlds : Engaging in and Facilitating Dialogic Communication* (Redwood City, CA : Pearce Associates, 2002).
159. Communication de Goran Fejic, International IDEA, 3 mai 2006.
160. Communication de Francisco Díez, PNUD, 8 avril 2006.
161. Saunders, *A Public Peace Process*, p. 96.
162. Pour de plus amples explications sur le 'délestage' par opposition à d'autres types de conversation dans des processus de dialogue, se reporter à la 'matrice conversationnelle' élaborée par Claus Otto Scharmer dans Claus Otto Scharmer, « Self-Transcending Knowledge : Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities », *Journal of Knowledge Management* 5/2 (2001), pp. 137–50.
163. De Philip Thomas, « Toward an Ethic of Curiosity : The Beginnings of a Theory on Dialogic Negotiations Based on Narrative Analysis and the Construction of Meaning », document non publié (2002).
164. W. Barnett Pearce, « The Coordinated Management of Meaning (CMM) (Gestion coordonnée du sens) », dans William Gudykunst, éd., *Theorizing Communication and Culture* (Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2004), pp. 35–54.
165. L'image de l'échelle du raisonnement déductif provient de Senge et al., *The Fifth Discipline Fieldbook*, p. 246 ; utilisée avec autorisation.
166. Tom Atlee, *The Tao of Democracy : Using Co-intelligence to Create a World That Works for All*, éd. rév. (Cranston, Rhode Island : Writers' Collective, 2003), p. 157.

167. Cité dans Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 149.

Chapitre 2.5

168. Jim Woodhill, « M&E as Learning : Rethinking the Dominant Paradigm », dans J. de Graaf et al., éd., *Monitoring and Evaluation of Soil Conservation and Watershed Development Projects* (Association mondiale pour la conservation du sol et de l'eau, 2005).
169. Citation légèrement modifiée de Woodhill, « M&E as Learning », p. 2. Une approche alternative au mélange S&E a été de redéfinir le suivi de façon à ce qu'il intègre la fonction évaluative, par exemple : « Le suivi intègre le processus en déploiement de l'intervention. Ceci inclut la vérification que la mise en œuvre se déroule conformément au plan, que les principes sur lesquels il repose correspondent à la réalité, que les stratégies adoptées conduisent au résultat voulu et que les objectifs initiaux sont toujours pertinents dans un environnement évolutif ». Jim Wake, « Picking Appropriate Strategies, Gauging Their Impact, and Remembering What Works », dans Anneke Galama et Paul Van Tongeren, éd., *Towards Better Peace Building Practice : On Lessons Learned, Evaluation Practices and Aid & Conflict* (Utrecht : Centre européen de prévention des conflits, 2002), p. 15.
170. Pour une discussion approfondie sur cette typologie des résultats, y compris les définitions présentées ici, voir Cheyanne Church et Julie Shouldice, *The Evaluation of Conflict Resolution Interventions. Part I : Framing the State of Play* (Londonderry : INCORE, 2002). Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.incore.ulst.ac.uk>>.
171. Pour une explication détaillée des raisons pour lesquelles une étude d'impact sort du champ d'application de la plupart des efforts de S&E, voir Sarah Earl, Fred Carlen et Terry Smutylo, *Outcome Mapping : Building Learning and Reflection into Development Programs* (Ottawa : Centre de recherches pour le développement international, 2001). Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.idrc.ca>>, pp. 5–10.
172. En matière d'études rétrospectives évaluant les impacts, citons par exemple l'ensemble des histoires d'apprentissage et la vue d'ensemble analytique demandée par le BRALC du PNUD : Katrin Käufer, « Learning from Civic Scenario Projects : A Tool for Facilitating Social Change ? », dans *Learning Histories : Democratic Dialogue Regional Project*, document de travail n°3 (New York : PNUD, 2004). Disponibles à l'adresse suivante : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
173. Michael Quinn Patton, « On Evaluation Use : Evaluative Thinking and Process Use », dans *The Evaluation Exchange* 9/4 (2003/2004), p. 20.
174. Woodhill, « M&E as Learning », p. 4.
175. Allish Byrne et al., éd., *Measuring Change : A Guide to Participatory Monitoring and Evaluation of Communication for Social Change* (South Orange, NJ : Communication for Social Change Consortium, 2005/2006), p. 3. Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.communicationforsocialchange.org>>.
176. Ce paragraphe, avec les citations, provient de Woodhill, « M&E as Learning », p. 8.
177. Church et Rogers, *Designing for Results*, p. 44.
178. Par exemple, Church et Rogers, *Designing for Results*, pp. 44–60 ; et Sarah Earl, Fred Carlen, et Terry Smutylo, « Develop Graduated Progress Markers », dans Earl, Carlen et Smutylo, *Outcome Mapping*, pp. 53–60.
179. Ce paragraphe, avec les citations, provient de Woodhill, « M&E as Learning », pp. 8, 13. Sur l'obtention d'indicateurs qualitatifs quantifiables, voir également Douglas K.

Smith, *Make Success Measurable* (New York : John Wiley & Sons, 1999).

180. Van Brabant, « Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation », pp. 1–2.
181. Van Brabant, « Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation ».
182. Adapté d'un cadre pour structurer les analyses périodiques, développé par Koenraad Van Brabant sur base du Performance Assessment Resource Center, *New Tools for Evaluation Exercises : Timelines, Critical Incidents Reviews, and Documentary Audit Trails* (n.d.). Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.parcinfo.org/e-learningDownloads.asp>> ; et Van Brabant, « Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation », zone de texte 2.

Chapitre 2.6

183. Conçu par Philip Thomas pour OEA/PROPAZ (1998).
184. Elena Díez Pinto, entretien avec Katrin Käufer (2003).
185. Cité dans Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 56.
186. Adapté de Thomas, « Where's the Public in These Democracies ? ».
187. Kenneth Brown, *Setting a Context for International Deliberation : Some Lessons from History and the Field* (Washington, DC : Kettering Foundation, 2002), p. 10, cité dans Thomas, « Where's the Public in these Democracies ? ».
188. Maureen Mayne, « Mauritania : Dialogue for the Fulfillment of the Millenarian Objectives for Development » (PNUD, 2005), p. 13. Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
189. Le texte y afférent et les paragraphes suivants expliquant la figure 2.6.1 sont adaptés de Thomas, « Where's the Public in These Democracies ? ».
190. De Thomas, « Where's the Public in these Democracies ? ».
191. Carmen Sirianni et Lewis Friedland, *Deliberative Democracy*. Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.cpn.org/tools/dictionary/deliberate.html>> ; cité dans Thomas, « Where's the Public in these Democracies ? ».

Chapitre 3.2

192. Sarti et al., *Dialogue and Governance in Latin America*, p. 6.

Chapitre 3.3

193. Ce chapitre repose sur Mayne, « Mauritania » ; François Roux et David Nyheim, « Mission Report : Projet de renforcement du dialogue pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement », Nouakchott, Mauritanie, 21–28 septembre 2004 et 26 octobre–26 novembre 2004 ; et « Mauritania », document interne du PNUD comprenant un entretien avec Mohamed Saïd Ould Hamody, coprésident du Comité directeur du processus de dialogue.
194. Mohamed Saïd Ould Hamody, « Some Highlights on the Mauritanian Program », document du PNUD (2006).
195. Cité dans Roux et Nyheim, « Mission Report », p. 1.
196. Hamody, « Some Highlights on the Mauritanian Program », p. 4.
197. Roux et Nyheim, « Mission Report », p. 1.
198. Hamody, « Some Highlights on the Mauritanian Program », p. 3.

Chapitre 3.4

199. Ce chapitre repose sur une étude de cas de Martin Ängeby. Manuscrit non publié,

International IDEA (2006).

200. Les partenaires nationaux étaient :

(1) le « *Nepal South Asia Center* » (NESAC), une ONG non-partisane sur le plan politique fondée en 1993, qui concentre sa recherche-action dans les domaines de la démocratie et du développement. Le NESAC avait déjà mené plusieurs dialogues et projets de recherche se rapportant à des questions critiques sur le plan social et du développement. Les dialogues ont été documentés dans plusieurs livres et monographies, dont le premier Rapport du Népal sur le développement humain en 1998 ;

(2) la « *Collective Campaign for Peace* » (COCAP), un réseau national d'ONG se battant pour la paix et les droits de l'homme au Népal. Il est né d'un symposium sur la transformation du conflit et l'instauration de la paix en juin 2001 à Katmandou. Aujourd'hui, la COCAP compte de ses organisations membres de tout le Népal ; les dialogues régionaux organisés dans le cadre du projet patronné par IDEA ont fortement compté sur ce réseau national. Site web : <<http://www.cocap.org.np>> ;

(3) le Martin Chautari Network, qui a débuté en 1991 sous la forme d'un groupe de discussion informel anonyme permettant aux professionnels du développement et aux universitaires de se rencontrer toutes les deux semaines afin de partager leurs points de vue et expériences. Aujourd'hui, MC a étendu ses discussions de sorte à inclure la recherche et la défense de causes, ainsi que des retraites d'écrivains. Il a pris la forme d'une ONG en 2002. Site web : <<http://www.martinchautari.org.np>> ;

(4) l'« *Enabling State Programme* » (ESP), lancé en 2001 par le gouvernement népalais et le « *Département du développement international* » (DFID) (Royaume-Uni), dans le but de développer une meilleure compréhension des aspects concrets de la gouvernance et d'identifier les partisans du changement. IDEA et l'ESP ont organisé conjointement l'élaboration du dialogue national sur une action positive et le système électoral ;

(5) le « *Centre d'études sur la démocratie et la bonne gouvernance* » (CSDGG), ONG dont le conseil d'administration est composé des secrétaires généraux de tous les partis politiques représentés dans le dernier parlement. Il est chargé de promouvoir un consensus entre les parties sur des questions liées au renforcement de la démocratie et à la bonne gouvernance. Le CSDGG a été fondé en 1998 consécutivement à l'initiative patronnée par l'« *Agence danoise de développement international* » (DANIDA) et IDEA.

201. Parmi les experts figuraient le Prof. Nicholas Haysom (ancien conseiller juridique du président Mandela en Afrique du Sud) et le Dr Paikiasothy Saravanamuttu (directeur exécutif du Centre pour les alternatives politiques, Sri Lanka) pour aborder la négociation d'accords politiques ; le Prof. Haysom (Afrique du Sud), le Prof. Yash Ghai (Hong Kong/Kenya) et M. Rohan Edrisinha (directeur du Centre pour les alternatives politiques, Sri Lanka) pour parler des processus constitutionnels inclusifs ; M. Sam Rainsy (député et chef de l'opposition, Cambodge) et M. Gothom Arya (ancien commissaire aux élections de la Thaïlande et directeur du Forum Asie, Thaïlande) pour parler du rôle de la monarchie ; le Prof. D. L. Sheth (Centre for the Study of Developing Societies et membre de la National Commission for Backward Classes, Inde, 1993–1996,) et M. Yogendra Yadav (directeur du Lokniti – Institut d'études politiques comparatives, Inde) pour fournir des détails sur le sondage ; le Dr Arjuna Parakrama (ancien conseiller sur les conflits auprès du PNUD au Népal et au Sri Lanka) pour traiter de l'action positive de la transformation du conflit ; et M. Guido Galli, International IDEA, ancien responsable des affaires politiques auprès de la « *Mission*

d'assistance des Nations Unies en Afghanistan » (UNAMA), Kaboul/Afghanistan, pour contribuer à concevoir le programme de suivi d'IDEA et pour parler de l'expérience des conférences nationales au Guatemala dans le processus d'élaboration d'une constitution.

202. Ce terme ne fait pas référence à l'outil de processus « Open Space », mais est le terme utilisé par IDEA pour désigner des dialogues qui sont ouverts à la participation et à l'examen du public.
203. Pour dégager un consensus sur ce document cadre, les références à l'autonomie ethnique, à l'autonomie ou à l'attribution de pouvoirs ont été abandonnées. Ce thème doit faire l'objet d'une nouvelle analyse dans le cadre de futurs efforts visant à faire progresser cet agenda.

Annexe 2

204. Marianne Bojer, Marianne Knuth et Colleen Magner, *Mapping Dialogue : A Research Project Profiling Dialogue Tools and Processes for Social Change* (Johannesbourg : Pioneers of Change Associates, 2006). Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.pioneersofchange.net/research/dialogue>>.
205. Description de Bojer, Knuth et Magner, *Mapping Dialogue*, p. 17.
206. Description de Bojer, Knuth et Magner, *Mapping Dialogue*, p. 75.
207. Description de Bojer, Knuth et Magner, *Mapping Dialogue*, pp. 35–6.
208. Description adaptée de Bojer, Knuth et Magner, *Mapping Dialogue*, pp. 44–5.
209. Description extraite de <<http://www.co-intelligence.org/CDCUsesAndPotency.html>>.
210. Extrait de <<http://www.thataway.org/resources/understand/models/nif.html>>.
211. Extrait de <http://www.publicagenda.org/pubengage/pe_citizen_choicework.cfm>.
212. Extrait de <<http://www.thataway.org/resources/understand/models/americaspeaks.html>>.
213. Extrait de <<http://www.thataway.org/resources/understand/models/ai.html>>.
214. Extrait de Bojer, Knuth et Magner, *Mapping Dialogue*, p. 54.
215. Description adaptée de *Mapping Dialogue*, p. 25.
216. De Bojer, Knuth et Magner, *Mapping Dialogue*, p. 25.
217. Extrait de Bojer, Knuth et Magner, *Mapping Dialogue*, p. 74.
218. Extrait de <<http://www.evaluationtrust.org/tools/story.html>>.
219. Adapté de <<http://www.thataway.org/resources/practice/hightech/intro.html#intro>>.

La sagesse du terrain - Sources

1. **Les problèmes résultant de l'exclusion**, p. 30
« Report on Handbook on Democratic Dialogue Workshop », [n.d.], p. 21 ; et les réflexions sur le projet Destino Colombia sont consignées dans Bettye Pruitt, « UNDP Civic Scenario/Civic Dialogue Workshop, [Hotel] Antigua, Guatemala, November 8–10, 2000 : Workshop Report », disponible dans la bibliothèque virtuelle à l'adresse suivante : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org/>>.
2. **L'appropriation conjointe**, p. 32

Naasson Munyandamusta, Jean-Paul Mugiraneza et Koenraad Van Brabant, *Rwanda Case Study* (Genève : Interpeace, 2005), disponible à l'adresse suivante : <http://democraticdialoguenetwork.org/file.pl?files_id=11;folder=attachment>.

3. **La facilitation de l'apprentissage**, p. 32
Yadira Soto, OEA, entretien avec Katrin Käufer, 2005.
4. **Le pouvoir de la recherche de renseignements**, p. 54
Bettye Pruitt, *Reports from Learning Workshops 2003–2004 : Democratic Dialogue Regional Project*, document de travail 5 (New York : PNUD, octobre 2004), pp. 45, 76, disponible à l'adresse suivante : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
5. **Réaliser une évaluation**, p. 63
Resource Pack on Conflict-Sensitive Approaches to Development, Humanitarian Assistance, and Peacebuilding, une publication conjointe de l'Africa Peace Forum, du Centre de résolution des conflits, du Consortium d'agences humanitaires, du Forum on Early Warning and Early Response, et d'International Alert (2004), chapitre 2, p. 2. Disponible à l'adresse suivante : <<http://www.idrc.ca>>.
6. **Comprendre la question**, p. 65
International IDEA, réunion d'experts sur le dialogue démocratique, Stockholm, 10–11 juin 2004.
7. **Définir le problème dans une situation conflictuelle**, p. 66
Koenraad van Brabant, « Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation », document préparé pour contribuer au projet de manuel (2005), p. 2.
8. **Lors de la réalisation de la revue des protagonistes**, p. 67
International IDEA, réunion d'experts sur le dialogue démocratique, Stockholm, 10–11 juin 2004.
9. **Les relations de pouvoir au sein des groupes de parties prenantes et des institutions**, p. 68
Van Brabant, « Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation », p. 2.
10. **Contexte historique : dialogue Bambito I au Panama**, p. 69
Histoire d'apprentissage, dialogues Bambito, disponible à l'adresse suivante : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.
11. **Contexte politique**, p. 71
Bettye Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 17.
12. **Œuvrer pour le dialogue dans une société polarisée**, p. 80
Andrew Russell, Programme de développement bicommunal PNUD/USAID, Chypre, entretien avec Katrin Käufer, 2005.
13. **Les qualités requises pour mener efficacement les initiatives de dialogue**, p. 84
Bettye Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 134.
14. **Concevoir ensemble - exemple**, p. 87
OEA/PNUD/IDEA/ACDI, atelier des professionnels de Genève, 29–30 mars 2005.
15. **La gestion des attentes**, p. 88

- Van Brabant, « Practical Tools for Project Planning, Review and Evaluation », p. 12.
16. **Positionner le dialogue dans l'espace sociopolitique**, p. 89
Van Brabant, « Practical Tools for Project Planning, Review, and Evaluation », pp. 3–4.
 17. **Trois cas d'Amérique latine : choix des participants au dialogue**, p. 98
Bettye Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, pp. 124–125.
 18. **Considérations sur les approches qui partent de la base et hiérarchique pour le choix des participants**, p. 101
Hal Saunders, « The Inter-Tajik Dialogue », disponible dans la bibliothèque virtuelle sur le site suivant : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>> ; et Munyandamusta, Mugiraneza, et Van Brabant, Rwanda Case Study, p. 11.
 19. **Les défis liés aux « empêcheurs de tourner en rond »**, p. 103
Mary B. Anderson et Lara Olsen, *Confronting War: Critical Lessons for Peace Practitioners* (Cambridge, MA : The Collaborative for Development Action, Inc., 2003), pp. 72–73.
 20. **Communiquer avec le public**, p. 106
Enrique Olivera, sur le dialogue argentin, cité dans Bettye Pruitt, « Report on UNDP RBLAC First Learning Workshop », Annexe, document non publié du PNUD, 2002.
 21. **Le calendrier**, p. 107
Matthius Stiefel sur le projet WSP Guatemala « Towards a Security Policy for Democracy », dans Pruitt, « Report on UNDP RBLAC First Learning Workshop », Annexe ; et Braulia Thillet de Solórzano, cité dans Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 59.
 22. **Obtenir un soutien pour le dialogue au Rwanda**, p. 108
Munyandamusta, Mugiraneza, et Van Brabant, *Rwanda Case Study*, pp. 5–6.
 23. **Procédures de base pour un « dialogue soutenu »**, p. 120
Hal Saunders, *A Public Peace Process : Sustained Dialogue to Transform Racial and Ethnic Conflicts* (New York : Palgrave, 1999), p. 106.
 24. **L'expérience d'une mauvaise facilitation**, p. 123
« Honduras National Dialogue 2021 », disponible à l'adresse suivante : <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>> ; et le cas du dialogue Bambito, dans Bettye Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 50.
 25. **Lignes directrices pour les facilitateurs du dialogue**, p. 124
Adapté de Bettye Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 151.
 26. **Appliquer les accords obtenus dans le dialogue**, p. 152
Cité dans Bettye Pruitt, *Reports from Learning Workshops*, p. 86.
 27. **Suivre les progrès**, p. 155
Teddy Nemeroff, « Monitoring and Evaluation for Sustained Dialogue » (2004), disponible à l'adresse suivante : <<http://www.idasa.org.za>>, p. 3.
 28. **Comparaison entre les indicateurs quantitatifs et qualitatifs**, p. 162
Jim Woodhill, « M&E as Learning : Rethinking the Dominant Paradigm », dans J. de Graaf et al., éd., *Monitoring and Evaluation of Soil Conservation and Watershed Development Projects* (Association mondiale pour la conservation du sol et de l'eau, 2005).

À propos des auteurs

Betty Pruitt (PhD, 1981) est une historienne sociale qui se consacre au développement de pratiques et d'outils pour un apprentissage collectif. Elle est codirectrice du Generative Dialogue Project, une initiative de recherche pragmatique sur le développement de la conscience communautaire cherchant à faire mieux comprendre les processus dialogiques et à faire progresser leur utilisation pour faire face aux défis mondiaux (Voir <<http://www.generativedialogue.org>>). Elle est auteur ou co-auteur de quatre livres et de nombreux rapports et articles, dont « Dialogue as a Tool for Peaceful Conflict Transformation », avec la collaboration de Katrin Käufer, *Reflections : The SoL Journal* 3/4 (2002), disponible à l'adresse suivante : <<http://www.solonline.org>>.

Philip Thomas a fait office de personne-ressource régionale en Amérique centrale dans la transformation des conflits pour le Mennonite Central Committee au début des années 1990. Il est ensuite passé Directeur de la formation et Conseiller supérieur auprès du Directeur du programme de l'Organisation des États américains au Guatemala, OEA/PROPAZ : Culture du dialogue. À ce poste, il a contribué à l'élaboration et à la mise en œuvre de processus de dialogue intersectoriels, appuyés par les commissions nationales mises sur pied par les accords de paix, et créé et dirigé la School for High Level Training (école pour une formation de haut niveau) de l'OEA/PROPAZ. Faisant actuellement un doctorat au Fielding Graduate Institute, il travaille comme consultant du PNUD, de l'OEA et d'autres organismes, participe au Generative Dialogue Project Dialogue Project, et donne cours au collège mennonite de Goshen (Indiana, USA).

Qui sommes-nous ?

ACDI

L'« *Agence canadienne de développement international* » (ACDI) est la principale agence de développement du Canada. Elle a pour mandat de contribuer à un développement durable, de réduire la pauvreté et d'apporter une aide humanitaire afin de promouvoir un monde prospère, plus équitable et sûr. L'ACDI travaille sur base de partenariats - avec les gouvernements, la société civile et le secteur privé de pays partenaires en développement et avec un large spectre d'organisations canadiennes, régionales et internationales dans le monde - afin de contribuer au développement durable dans les pays en développement et d'apporter une aide humanitaire dans les zones qui en ont besoin.

International IDEA

L'« *Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale* » (International IDEA) est une organisation intergouvernementale comptant 24 États membres. Il œuvre en faveur du renforcement des institutions et des processus démocratiques dans le monde en mettant à disposition des ressources pour le renforcement des capacités, en développant des propositions politiques et en appuyant des réformes démocratiques. Les principaux domaines d'expertise de l'Institut sont les processus électoraux, les systèmes de partis politiques, l'élaboration de constitutions, ainsi que l'égalité entre hommes et femmes et la démocratie. Il fournit également des outils pour des évaluations de la démocratie dans le pays.

OEA

L'« *Organisation des États américains* » (OEA) regroupe les nations de l'hémisphère occidental pour renforcer la coopération sur des valeurs démocratiques, défendre des intérêts communs et débattre des principales questions auxquelles sont confrontés cette région ainsi que le monde. L'OEA est le principal forum multilatéral de la région visant à renforcer la démocratie, promouvoir les droits de l'homme et faire face à des problèmes communs tels que la pauvreté, le terrorisme, les drogues illégales et la corruption. Elle joue un rôle majeur dans l'exécution des mandats établis par les leaders de l'hémisphère dans le cadre des Sommets des Amériques. L'OEA est le reflet de l'incroyable diversité des peuples et des cultures de l'hémisphère. Elle est composée de 34 États membres : les nations indépendantes d'Amérique du Nord, d'Amérique centrale et d'Amérique du Sud ainsi que les Caraïbes. L'OEA travaille sur plusieurs fronts afin de renforcer la gouvernance démocratique, conformément aux lignes directrices de la Charte démocratique. Elle encourage un échange dynamique d'idées sur les pratiques - non seulement parmi les gouvernements, mais aussi avec les partis politiques, les parlements et les congrès, les universités, les organisations de société civile et autres - dans un effort général de renforcement des institutions démocratiques dans la région.

PNUD

Le PNUD est le réseau mondial de développement des Nations Unies, plaidant pour un changement et pour une mise en relation des pays avec des connaissances, des expériences et des ressources pour aider la population à construire une vie meilleure. Nous sommes sur le terrain dans 166 pays et collaborons avec eux pour qu'ils trouvent leurs propres solutions à des défis mondiaux et nationaux en matière de développement. Lorsqu'ils développent leurs capacités locales, ils recourent au personnel du PNUD et à tout l'éventail de ses partenaires.