

LA RÉCONCILIATION EN RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

Guide des praticiens



IJR

THE INSTITUTE
FOR JUSTICE AND
RECONCILIATION

LA RÉCONCILIATION EN RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

Guide des praticiens



Publié par l'Institut pour la Justice et la Réconciliation (Institute for Justice and Reconciliation)
105 Hatfield Street, Gardens, Cape Town, 8001, South Africa
www.ijr.org.za

Text © 2018 Institute for Justice and Reconciliation
Tous droits réservés

ISBN : 978-1-928332-48-0

Commandes à faire auprès de l'IJR :
Tél : +27 (21) 202 4071
Email : info@ijr.org.za

Cover image : www.alamy.com

Conçu et réalisé par Compress DSL | www.compressdsl.com

TABLE DES MATIÈRES

<i>Remerciements</i>	iv
<i>Avant-propos</i>	v
<i>Résumé</i>	vii
MODULE UN	
Cadre conceptuel : comprendre les concepts et les pratiques de la réconciliation	1
MODULE DEUX	
Constructions des communautés et analyse des conflits	18
MODULE TROIS	
Faciliter les dialogues de réconciliation	34
MODULE QUATRE	
Rôles et compétences d'un facilitateur de dialogue	57
MODULE CINQ	
Aperçu du suivi et de l'évaluation du programme	75

REMERCIEMENTS

L'Institut pour la Justice et la Réconciliation tient à remercier l'USIP (United States Institute for Peace) de sa contribution au projet, sans laquelle, son objectif n'aurait pas été atteint. En outre, l'Institut pour la Justice et la Réconciliation (IJR) voudrait remercier le ministère de l'Action humanitaire et de la Réconciliation nationale du gouvernement de la République centrafricaine de leur soutien et collaboration ininterrompus. Enfin l'Institut pour la Justice et la Réconciliation (IJR) souhaite remercier les Centrafricains de la société civile, des institutions religieuses, du gouvernement et des structures de gouvernance traditionnelles qui continuent à œuvrer pour instaurer la paix dans leurs communautés.

AVANT-PROPOS

Depuis l'indépendance de la République centrafricaine (RCA) en 1960, le pays a subi des périodes de conflits et d'instabilité, la plus récente étant celle de 2012/2013. L'élection démocratique du Président Faustin Archange Touadéra en février 2016 et le rétablissement de l'ordre constitutionnel après presque trois ans de transition politique, ont suscité l'espoir d'une nouvelle ère pour la RCA. Toutefois, malgré la signature de plusieurs accords de paix nationaux, la libération du cycle de fragilité et de crise de la RCA n'a guère progressée.

Bien que les combats qui opposent les ex-Séléka aux anti-Balaka aient été généralement présentés comme un conflit religieux entre les musulmans et les chrétiens, la réalité est beaucoup plus complexe. Depuis des décennies déjà, la RCA a été un pays exploité par de nombreux acteurs étrangers. Un État faible et la nature relationnelle de la souveraineté de la RCA ont suscité un essaim d'intérêts régionaux et internationaux qui influent sur le paysage politique et sécuritaire du pays, souvent au travers de relations bilatérales opaques. Une longue histoire de conflits a miné la cohésion sociale et déstabilisé les mécanismes de résolution des conflits. En outre, la violence est devenue un moyen infaillible pour accéder au pouvoir.

Aujourd'hui, il existe une conjoncture favorable quoique se détériorant rapidement, de tirer parti de l'évolution politique récente et d'orienter la RCA sur la voie de la réconciliation nationale. La non-intervention dans une telle situation, pourrait vraisemblablement plonger le pays dans une montée de violence généralisée et creuser le fossé ethnique et religieux existant.

On ne saurait surestimer la nature urgente de la mise en œuvre de processus de réconciliation nationaux et communautaires en RCA. En outre, ces processus doivent être pris en charge par le pays lui-même. Trop souvent, les programmes de consolidation de la paix et de réconciliation sont élaborés et dirigés par des acteurs externes au pays, ce qui engendre des initiatives qui manquent à la fois de pertinence culturelle et de durabilité à moyen et à long termes. Bien que les acteurs internationaux puissent apporter leur soutien, en fin de compte, c'est aux Centrafricains de prendre conscience et d'agir en fonction des connaissances et du pouvoir qu'ils sont seuls à détenir, pour établir une paix durable dans leur pays.

Ce guide se fonde sur le travail que l'Institut pour la Justice et la Réconciliation (IJR) a entrepris en RCA sous l'égide de l'Unité d'intervention pour la consolidation de la paix. Ce guide est le résultat d'un travail de terrain important en RCA et tire parti de l'expertise institutionnelle de l'IJR, acquise après plus de dix ans de travaux menés dans le domaine de la consolidation de la paix et de la réconciliation dans plusieurs contextes africains. Ce guide n'a pas vocation à être une discussion académique ou théorique sur les pratiques de réconciliation et de consolidation de la paix. Il est plutôt destiné à fournir des enseignements simples et pratiques dans la programmation de la réconciliation et il est d'une pertinence et d'une applicabilité immédiates pour les acteurs de la société civile en RCA qui travaillent au cœur même du conflit.

RÉSUMÉ

Ce guide cible les praticiens sur le terrain qui participent à la facilitation des dialogues afin de promouvoir la réconciliation au niveau des collectivités locales, des comtés et du pays. C'est une ressource qui contient des outils conceptuels et pratiques pour équiper les utilisateurs en vue de cette tâche.

Le travail de réconciliation est présenté dans le guide, au travers de concepts, de compétences et d'idées fondamentaux – Il est conçu pour les formateurs experts et les débutants.

Plus spécifiquement, les objectifs de ce guide sont de :

1. Fournir les matériaux qui couvrent les dimensions conceptuelles du dialogue en vue de la réconciliation dans le contexte centrafricain ;
2. Fournir des modules de formation qui identifient et renforcent les compétences requises pour le travail de réconciliation ; et,
3. Fournir aux formateurs les informations requises pour adapter la formation aux besoins et au contexte local des participants.

MODULE UN

Cadre conceptuel : comprendre les concepts et les pratiques de la réconciliation

Allan Ngari

INTRODUCTION

Premièrement, ce module permet d'acquérir un outil de réconciliation qui est la compréhension théorique des concepts clés dans le domaine de la réconciliation et du dialogue. Son but est d'apporter au facilitateur de dialogue une compréhension claire de la notion de réconciliation et de la manière dont le dialogue peut être utilisé dans le contexte d'une communauté, ou de diverses communautés afin de promouvoir la réconciliation.

COMPRENDRE LA RÉCONCILIATION

La réconciliation est le processus de réparation des relations endommagées.¹ Le discours religieux axé sur les notions de pardon et de miséricorde est souvent considéré comme l'origine de la réconciliation. Du point de vue de la consolidation de la paix, la conceptualisation de la réconciliation englobe désormais

1 Cette compréhension du concept de la réconciliation peut se trouver dans : Roth, J. 2004. Expérience inutile : sa signification pour la réconciliation après Auschwitz. Dans : D. Patterson & J.K. Roth (eds). *After-words: Post holocaust struggles with forgiveness, reconciliation, justice*. Seattle: University of Washington Press, p. 86 ; Philpott, D. 2006. Introduction: D. Philpott (ed.). *The politics of past evil: Religion, reconciliation and the dilemmas of transitional justice*. Notre Dame: University of Notre Dame Press, p. 14 ; et Govier, T. & Verwoerd, W. 2002. Trust and the problem of national reconciliation. *Philosophy of the Social Sciences*, 32(2): 178–205. C'est le deuxième sens de la réconciliation que Paul M. Hughes identifie dans son article de 2001, Moral atrocity and political reconciliation: A preliminary analysis. *International Journal of Applied Philosophy*, 15 (1): 123–135.

d'autres composants de la société et d'autres disciplines dans le cadre de la société. Ce module examine le concept de la réconciliation du point de vue d'un État post-conflit ou post-autoritaire au niveau national et communautaire.

Un État post-conflit est un État en « transition » qui passe de périodes de violations flagrantes des droits de l'homme, de violence en masse ou de conflit armé prolongé, vers un avenir paisible et démocratique caractérisé par le respect des droits de l'homme et l'État de droit. Cet État doit s'engager activement dans le processus de la réconciliation – tout au moins dans les domaines politique et social – afin de promouvoir la guérison nationale et d'éviter la résurgence de la violence et des violations graves des droits de l'homme à l'avenir.

La réconciliation politique se concentre sur les relations habituellement impersonnelles des membres d'une société politique.² Les acteurs qui participent à cette forme de réconciliation incluent les partis politiques et leurs leaders, ainsi que les institutions étatiques comme le secteur sécuritaire et le pouvoir judiciaire, entre autres. Un État en transition qui cherche à accomplir la réconciliation doit travailler à résoudre les problèmes actuels et parallèlement, à établir un cadre de référence qui met l'accent sur la restauration et la reconstruction des *relations* futures.

La réconciliation est étroitement liée à la notion de la justice transitionnelle. La justice transitionnelle s'efforce de faire face aux exactions massives commises dans le passé et comprend des initiatives telles que la reconnaissance des atteintes aux droits de la personne et l'aveu de la vérité, les procès criminels, les réparations et les garanties de non-répétition, la commémoration et la réforme institutionnelle. Le résultat attendu de ces processus est la création de plateformes où le dialogue ciblant la guérison nationale, la cohésion et la réconciliation peut commencer. Un point important pour les États en transition est le fait que la réconciliation n'est pas un événement isolé, mais plutôt un *processus*. Ce processus comprend habituellement un dialogue qui requiert une approche intégrée de la part de plusieurs acteurs, notamment les leaders politiques, la société civile, les institutions confessionnelles, les communautés et les particuliers, et, s'étend sur une très longue période.

La réconciliation politique se concentre sur les relations habituellement impersonnelles des membres d'une société politique

² Murphy, 2010 : 224.

La reconnaissance du tort causé à la société à cause de la violence en masse et de la violation flagrante des droits de la personne est un composant clé de ce processus

La réconciliation et la justice transitionnelle sont interdépendantes. La réconciliation est perçue comme l'un des *piliers* de la justice transitionnelle, ainsi que la recherche de la vérité, la justice, les réparations et les garanties de non-répétition. La réconciliation est également le *produit* des interventions de la justice transitionnelle dans une société donnée. En fin de compte, le processus de réconciliation consiste essentiellement dans l'institutionnalisation d'un processus de justice transitionnelle.³ Dans ce sens, quel que soit le courant de pensée à cet égard, le concept de la réconciliation et la perception que la pratique de la réconciliation est un processus et non un événement unique dans un pays en transition, sont implicites dans la justice transitionnelle.

Les éléments suivants sont essentiels pour la réussite du processus de réconciliation.

Reconnaissance du tort causé aux victimes et pardon

Afin que le processus de réconciliation soit réussi, certains actes doivent être accomplis au sein de la société. La reconnaissance du tort causé à la société à cause de la violence en masse et de la violation flagrante des droits de la personne est un composant clé de ce processus. Le dialogue historique est important, dans la mesure où : il remet en cause les souvenirs nationaux ou ethniques d'héroïsme et/ou de persécution racontés ou visualisés par la société ; il fournit l'occasion de recueillir des données concernant l'historique de conflits spécifiques ; et, donne la possibilité de reconnaître ceux qui ont été victimes de sévices et de violations des droits de la personne dans le passé.⁴ Cette reconnaissance se décline sous diverses formes : elle peut être volontaire ou contrainte au moyen de mécanismes de redevabilité – et c'est dans ce cadre que les amnisties entrent en jeu comme moyen d'amener les gens à dire la vérité. Dans une situation idéale, la reconnaissance du tort causé est rapidement suivie par le remords de la part de ou des auteur(s) de ces crimes.

Le ou les auteur(s) devrait/ent alors demander pardon à la ou aux victime(s) – survivant(s), qui, à leur tour, peuvent choisir de pardonner ou non. Toutefois, le pardon ne doit pas être utilisé comme prétexte pour l'impunité.

Si la participation des témoins et des victimes lors des procès est correctement gérée, les victimes sont aidées dans leur guérison

³ Murithi, 2009 : 136.

⁴ Fellowship for Historical Dialogue and Accountability (AHDA), 2014.

individuelle et cette participation contribue au processus de réconciliation personnelle et de pardon. Toutefois, il faut agir avec beaucoup de précautions quant au pardon. Étant donné que les victimes ont vécu une douleur et une souffrance inimaginables, il n'est pas raisonnable de leur imposer le fardeau du pardon de façon explicite. C'est un processus profondément personnel qui doit être volontaire. Lorsqu'une communauté décide de pratiquer le pardon, il est important qu'elle ait accès à des services de soutien psychologique afin de renforcer la longévité de la réconciliation. Pour que la nation soit réconciliée, le processus de réconciliation doit inclure la réconciliation personnelle. La meilleure guérison est un processus personnel de guérison où la victime parvient à composer avec les événements du passé et choisit volontairement d'aller de l'avant d'une manière paisible - quelle que soit la signification qu'elle attribue à cette expression. Le dialogue mené en vue d'atteindre ce processus de guérison est essentiel et doit faire preuve de sensibilité dans la promotion du respect et de la dignité des personnes concernées.

La reconnaissance du tort causé aux victimes doit être suivie de remords. Il ne sert à rien de dire la vérité si l'auteur du crime ne se soucie aucunement des effets de sa violence. Dans les cas où l'État a causé du tort aux citoyens, il incombe aux représentants de l'État qui occupent les plus hauts postes d'assumer la responsabilité de présenter des excuses publiques pour le mal causé par l'État et ses agents.

Recherche de la vérité

Les initiatives de recherche de la vérité peuvent jouer un rôle important dans la documentation et la reconnaissance des violations des droits de la personne et elles doivent être considérées comme partie intégrante de la réconciliation.

Par exemple, la Commission Vérité et Réconciliation sud-africaine, qui est universellement reconnue comme le modèle des mécanismes de recherche de la vérité, a permis un dialogue historique sur des questions épineuses et sensibles au niveau local, régional et national. En tant que président de la CRV sud-africaine, l'archevêque Desmond Tutu avait fait remarquer que la Commission avait initié un dialogue qui contribuerait au processus de réconciliation dans le pays qui serait nécessaire même après la fin de la Commission Vérité et Réconciliation. Les commissions de vérité doivent être considérées comme des initiateurs de dialogues au sein de sociétés fragmentées. Leur objectif est de fournir des espaces sûrs pour un remords sincère,

Le dialogue mené en vue d'atteindre ce processus de guérison est essentiel et doit faire preuve de sensibilité dans la promotion du respect et de la dignité des personnes concernées

La théorie de la justice rétributive a ses objectifs, tels que le châtement des crimes passés et la dissuasion de crimes futurs

ainsi que pour partager des histoires qui permettent aux diverses vérités de contribuer à une vérité collective qui n'élimine pas les contributions de certaines communautés à l'édification de la nation. Elles devraient être en mesure d'accorder l'amnistie s'il y a lieu, dans les limites des normes internationalement acceptées, et elles fournissent une plateforme pour un processus de dialogue permanent ciblant la guérison.⁵

Les exercices de recherche de la vérité et d'aveu de la vérité ne se cantonnent pas au niveau national et ne sont pas un événement unique. En fait, les avantages de ces exercices se voient mieux lorsqu'ils pénètrent jusqu'au niveau populaire de la société. Ces conversations existent dans chaque communauté et devraient s'étendre entre les communautés.

Justice

La théorie de la justice rétributive a ses objectifs, tels que le châtement des crimes passés et la dissuasion de crimes futurs. Le procès d'individus accusés d'avoir commis des violations flagrantes des droits de l'homme peut contribuer à la réconciliation. Selon la façon dont ils sont gérés, les processus judiciaires pris en charge au niveau local et international peuvent, soit favoriser soit entraver la réconciliation nationale. Tout d'abord, il est important de souligner qu'une notion de réconciliation qui n'est pas liée à la justice, est fondamentalement problématique. À cet égard, il est important de ne pas conceptualiser la réconciliation et la justice comme des caractéristiques binaires et distinctes, mais plutôt comme les aspects intégraux d'un problème similaire et d'un dilemme similaire. À cet égard, on ne peut pas conceptualiser une notion authentique de la réconciliation faisant fi de la notion de justice. Si l'objectif du processus est de plaider pour la réconciliation des collectivités divisées, dans le contexte de méfaits passés et d'une histoire d'oppression, ce n'est absolument pas faisable sans une notion de justice au cœur du processus.

Par conséquent, les intersections entre la réconciliation et la justice ne sont pas nécessairement binaires et dialectiques, comme on le présente souvent. Sans doute, certaines de leurs aspirations pourraient se neutraliser réciproquement. Si l'on est conscient qu'on peut être traduit en justice dans une procédure criminelle demain pour une vérité qu'on a révélée aujourd'hui

⁵ Version adoptée et modifiée d'un cadre de réconciliation proposé par Hizkias Assefa.

dans un dialogue en pensant qu'il s'agissait de guérison plutôt que de « justice », toute la légitimité du processus est remise en cause. Toutefois, il y a des méthodologies et des approches à l'ordonnancement ainsi que des niveaux opérationnels différents sur lesquels les deux peuvent être suivies. Par ailleurs, la guérison et la justice peuvent non seulement être recherchées, mais le fait de privilégier la guérison aux dépens de la justice est tout aussi contre-productif pour les objectifs de la réconciliation. Ces deux aspects doivent être équilibrés dans le processus de réconciliation.

En outre, le respect de l'état de droit est une partie constitutive du processus de réconciliation politique. Les procès criminels internationaux peuvent contribuer à la réconciliation en cultivant la décence légale et le bon sens parmi les fonctionnaires et en encourageant la confiance dans la loi parmi les citoyens.⁶

Les procès criminels internationaux peuvent influencer sur les perspectives de réconciliation en République centrafricaine au travers de l'exposition « éducative » des pratiques du passé dans le pays - « éducative » dans le sens que l'application régulière de la loi criminelle internationale et des structures établies par la procédure pénale internationale sont respectées. Ce rôle éducatif peut puissamment influencer l'adhésion d'un État en transition à l'état de droit, conformément aux normes internationalement acceptées. Le Kenya, par exemple, a promulgué la *Witness Protection Act* (Loi sur la protection des témoins), N° 16 de 2006, et l'a révisée par la Loi modifiée sur la protection des témoins, établissant un organisme de protection des témoins, dans un souci de conformité aux normes internationales de disposition procédurale pour la protection de l'identité des témoins pendant et après les procédures judiciaires afin que les témoins puissent témoigner librement et en toute sécurité. Il est essentiel que les témoins, qui coopèrent avec les organismes chargés de l'application de la loi reçoivent une protection adéquate, notamment pour leurs familles. Dans la mesure où ces procédures sont suivies, les procès criminels internationaux constituent un modèle pour la conduite des procès criminels nationaux.

Le traitement des auteurs accusés de crimes devant les cours pénales internationales constitue également un modèle pour les juridictions pénales nationales. Par conséquent, les pratiques telles que la présomption d'innocence, les procès équitables et le traitement humain des accusés (pas de torture ni de traitement

Le respect de l'état de droit est une partie constitutive du processus de réconciliation politique

⁶ Murphy, 2010: 224.

dégradant pour obtenir des confessions et des informations durant les étapes investigatrices d'un procès) peuvent être adoptés lors des procédures pénales nationales.

Les procédures de justice pénale prises en charge localement ont l'avantage de rétablir la confiance dans la loi et l'assurance que la justice sera rendue par les institutions judiciaires concernées. Le fait de savoir que l'arrestation n'implique pas la torture ; que la condamnation n'implique pas la mort ; et, que la coopération n'entraîne pas un risque de mort, encourage les particuliers à coopérer avec le système de justice pénale.

En outre, la justice devrait aller au-delà de la rétribution et comprendre des aspects correctifs. La Constitution du Kenya, à l'article 159, prévoit l'utilisation de mécanismes alternatifs de résolution des conflits. Ces mécanismes pourraient établir des aspects réparateurs de la justice qui pourraient être utilisés dans le contexte du Kenya.

Délibérations du Forum de dialogue Garissa sur la justice traditionnelle

Tous s'accordent à dire que le système somalien de justice traditionnelle est articulé autour de l'autorité centrale, à savoir le sultan. Le sultan est à la tête du système de justice, et c'est une position unificatrice qui amorce le dialogue au sein de la communauté.

Le comité des anciens (aussi appelé « Sagalah ») regroupant neuf « sous-anciens » qui représentent chaque communauté au comité du sultan, est reconnu et participe au système de justice. La participation du Sagalah assure au sultan, le soutien moral et la légitimité de son autorité pour diriger le processus.

Pour ce qui est de la procédure, le système prévoit un mécanisme de dépôt des plaintes au titre duquel une victime dépose une plainte ou un agresseur soumet une excuse, avant le dépôt officiel d'une plainte. Les termes techniques utilisés habituellement sont : « Saweenheer » - c'est-à-dire que les agresseurs présentent leurs excuses à la victime au travers d'un processus de dialogue - et « Saweengarthara » - qui signifie que la victime soumet à l'agresseur un geste indiquant son désir de vivre dans la paix. L'ensemble du processus est supervisé par un ancien Sagalah et les autres anciens de la communauté en sont témoins.

Au cours du processus de dialogue, qui a souvent lieu sous un arbre, on donne aux parties en litige la possibilité d'exprimer leur point de vue sur le conflit et de faire leurs soumissions. La communauté a un code non-écrit prévoyant les sanctions applicables à chaque crime. Une fois que les parties au conflit ont tous présenté leur cas, les anciens de la communauté les invitent à se soumettre à la décision des anciens. La communauté des anciens prend alors une décision conjointe qui est transmise ultérieurement aux parties en désaccord. En outre, cette décision est légalement contraignante pour ces dernières.

Le recours aux modes alternatifs de résolution des conflits (MARC) permet aussi aux collectivités locales d'accéder à des processus qu'elles utilisaient habituellement dans la médiation des conflits. Et ce, parce que ces principes sont souvent ancrés dans les mœurs locales relatives aux notions de justice et de réconciliation. Le Forum de dialogue Garissa constitue un exemple remarquable de ces mécanismes MARC. Voici un aperçu de ce forum de dialogue dans l'encadré à la page précédente.

Réparations

Les réparations sont l'incarnation de la reconnaissance, du remords et de la réparation d'une société pour les maux infligés aux victimes.⁷ Il est généralement convenu que les réparations doivent, dans la mesure du possible, éliminer toutes les conséquences des actes illégaux et rétablir la situation qui aurait probablement existé si l'acte en question n'avait jamais été commis.⁸ Dans une certaine mesure, les réparations représentent la reconnaissance du fait que le récipiendaire a vécu un certain préjudice qu'il faut maintenant redresser et rétablir l'individu dans la situation qui existait avant que le tort ne lui soit infligé. Il est clair, toutefois, que dans beaucoup de cas, il n'est pas possible de pleinement rétablir la situation de la victime qui a subi le traumatisme, à l'état dans lequel elle était avant cet événement. C'est le cas pour les meurtres, la torture et le viol, et même pour la destruction d'effets personnels qui ont une valeur sentimentale.

Dans ces cas, les réparations ne sont pas envisagées comme un substitut à ce qui a été perdu, mais comme la reconnaissance du mal infligé, une tentative pour faciliter et ouvrir le dialogue, et une expression visant à aider les personnes lésées à surmonter les effets négatifs et à continuer leur vie d'une façon positive, en laissant le passé derrière elles.

Un fondement juridique s'est développé progressivement pour assurer une réparation aux victimes de violations flagrantes des droits de la personne et de violations graves du droit humanitaire. Les réparations sont reconnues depuis longtemps comme un principe de droit international, comme le démontrent les instruments relatifs aux droits de l'homme ainsi que les décisions des cours régionales et nationales compétentes en matière des droits de la personne. Les réparations ont un fondement à la fois dans le domaine délictuel (un méfait ou violation d'un droit, autre

Il est généralement convenu que les réparations doivent, dans la mesure du possible, éliminer toutes les conséquences des actes illégaux et rétablir la situation qui aurait probablement existé si l'acte en question n'avait jamais été commis

⁷ Roht-Arriaz 2004: 159.

⁸ Roht, voir Redress Trust, 2003.

Les réparations peuvent englober divers concepts, y compris la compensation, la restitution, la réhabilitation et la satisfaction

qu'au titre d'un contrat, engageant la responsabilité judiciaire) et dans celui du droit régissant la responsabilité de l'État.⁹ Van Boven décrit les réparations dans la sphère des droits de l'homme, comme un terme générique englobant « toutes les formes de réparation, matérielle et non-matérielle, pour les victimes de violations des droits de la personne ».¹⁰

Les gouvernements sont les premiers responsables de la disposition de recours et de réparations au sein d'environnements qui garantissent la sûreté et la sécurité humaine.¹¹

Les réparations peuvent englober divers concepts, y compris la compensation, la restitution, la réhabilitation et la satisfaction.¹² Chaque composant représente un recours spécifique pour les victimes. La « compensation » est une somme d'argent accordée par un organisme judiciaire ou quasi-judiciaire après évaluation du dommage subi. La « restitution » est le retour à la situation antérieure au dommage subi. La « réhabilitation » est la fourniture en continu de soins sociaux, médicaux, juridiques et/ou psychologiques aux victimes. La « satisfaction » se réfère à des mesures plus larges, qui peuvent être individuelles ou sociétales, comme la vérification des faits, la recherche de dépouilles mortelles, les excuses publiques, la commémoration, les réformes institutionnelles et/ou l'imposition de sanctions aux coupables.

Les réparations peuvent être d'ordre matériel (sous forme de compensation, de restitution et de réhabilitation), ou moral. Les réparations morales peuvent inclure une série de mesures non matérielles qui répondent au besoin ressenti par la victime d'être entendue, d'obtenir justice et de bénéficier de mesures pour éviter une récurrence des violations. Ces mesures incluent la révocation des plus coupables de leur poste de pouvoir et d'influence, la divulgation des mauvais traitements infligés à la victime et/ou des excuses officielles publiques de la part du ou des gouvernement(s) pour les violations du passé.¹³

9 Roht, voir Redress Trust, 2003.

10 Van Boven, 1993: para 13.

11 Les articles 2(5) et (6) de la Constitution du Kenya (2010) prévoient que les règles générales du droit international et de chaque traité ou convention ratifiés par le Kenya feront partie du droit kényan. Tous les traités internationaux signés par le Kenya, qui prévoient les réparations pour les victimes, établissent le droit des victimes aux réparations dans ce pays.

12 Van Boven, 1993 ; Saul, 2004: 541.

13 Roht-Arriaza, 2004: 159.

COMPRENDRE LA NOTION DU DIALOGUE

Cette section aide l'utilisateur du Guide à obtenir une meilleure compréhension générale du concept du dialogue. Le dialogue est un outil efficace pour établir une relation entre les parties en conflit. Comme nous l'avons déjà noté dans l'analyse du contexte, le dialogue est reconnu comme un aspect indispensable de la prévention des conflits. Dans les contextes multi ethniques, la probabilité d'assurer la stabilité, est grandement renforcée lorsque les groupes ethniques sont engagés dans un dialogue régulier en vue de mettre un terme au conflit. C'est aussi le cas pour les conflits de nature nationale ou internationale. Mais qu'en est-il de la réconciliation ? Quel est le rôle du dialogue dans le processus de réconciliation entre les groupes ethniques ? Comment distinguer entre le dialogue en vue de la prévention des conflits et le dialogue visant la réconciliation ?

Le dialogue de réconciliation se définit/se caractérise par un processus d'interaction authentique au moyen duquel les êtres humains s'écoutent mutuellement de façon suffisamment profonde pour être influencés de manière transparente et objective.

Ainsi, chacun fait un effort concerté pour intégrer les préoccupations des autres à sa propre perspective, même lorsque le désaccord persiste. Aucun des participants ne renonce à son identité, mais chacun reconnaît suffisamment les réclamations humaines valides de l'autre afin d'agir différemment envers lui à l'avenir.

Il est clair, toutefois, que si le dialogue de réconciliation doit avoir un impact au sein et entre les communautés ayant des opinions divergentes, les parties au dialogue doivent être prêts à tenir compte ce que chaque côté considère comme ses intérêts incontournables. Un dialogue authentique, où les deux parties sont prêtes à s'écouter, améliore considérablement la stabilité de la communauté, voire de la nation.¹⁴ Les parties n'épousent pas pour autant les opinions de l'autre, mais un dialogue valable, exige que les communautés opposantes acceptent de rester pendant toute la séance du dialogue et d'interagir avec l'autre partie en ayant l'intention d'écouter et de s'ouvrir à l'autre communauté. Les indices d'un dialogue réussi peuvent alors être déterminés par les mesures prises par les parties au dialogue pour éviter les pièges qui jalonnent tout vrai dialogue. Par conséquent, il est essentiel que le facilitateur du dialogue sache quels sont ces pièges.

¹⁴ Max van der Stol, 2003: 3.

Le dialogue n'amène pas forcément un changement de point de vue, mais il devrait permettre une meilleure compréhension des points de vue respectifs

Caractéristiques du dialogue

Le processus du dialogue commence par l'invitation adressée aux parties concernées à s'asseoir autour de la table. L'acceptation de cette invitation qui est le début des séances où l'écoute active entre les parties est le facteur clé peut également comprendre les éléments suivants :

- *Comprendre.* L'écoute mène à la compréhension. Le dialogue n'amène pas forcément un changement de point de vue, mais il devrait permettre une meilleure compréhension des points de vue respectifs, ainsi que la nature et les raisons du désaccord/des violences passées.
- *Apprendre.* La compréhension mène à l'apprentissage, associé à l'ouverture et à l'objectivité envers les parties au désaccord.
- *Accord.* L'accord n'est pas l'objectif principal du dialogue. Il n'est pas nécessaire de produire un accord juridiquement contraignant. Ce qui est requis, en revanche, c'est que les parties puissent trouver une voie de sortie, en essayant de se comprendre mutuellement et de trouver la voie à suivre ensemble.
- *Un espace sans danger.* L'inclusion, l'égalité, le respect mutuel, la confiance et le réconfort sont nécessaires. Essayez d'être inclusif en faisant participer autant de parties prenantes que possible. À cette fin, il faudrait éventuellement inclure des personnes autres que la personne directement touchée par le conflit, afin d'obtenir une compréhension élargie du problème. La solution doit être durable.
- *L'inclusion.* À cet égard, il est nécessaire de mener un dialogue multi-parties prenantes en tant que forme réunissant des groupes différents dont les intérêts sont liés à l'atteinte d'un résultat positif et permettant aux opinions et narrations différentes d'être entendues.

Distinguer entre le débat et le dialogue

Le dialogue se distingue du débat. Tableau 2.1 à la page suivante, présente quelques différences importantes entre le dialogue et le débat, dont le facilitateur doit être conscient.

Tableau 1. Différences entre le débat et le dialogue

DÉBAT	DIALOGUE
La communication en amont de la réunion entre les sponsors et les participants est minimale et n'a que peu de pertinence pour la suite du processus.	Les contacts et la préparation des participants en amont de la réunion, sont des éléments essentiels du processus intégral.
L'atmosphère est menaçante, les attaques et les interruptions sont prévues et autorisées par le facilitateur.	L'atmosphère est sécurisante : les facilitateurs proposent, obtiennent l'accord sur des règles de base claires et les appliquent, afin de renforcer la sécurité et de promouvoir les échanges respectueux.
Les participants s'adressent à leurs propres circonscriptions et éventuellement aux personnes encore non décidées.	Les participants parlent les uns aux autres.
Les différences entre les deux parties opposées sont niées ou minimisées.	Les différences entre les participants qui sont du même côté sont révélées comme étant individuelles, et les fondements personnels des croyances et des valeurs sont explorés.
Les participants expriment un engagement sans faille par rapport à un point de vue, une approche ou une idée.	Les participants expriment des incertitudes ainsi que des croyances profondément ancrées.
Les déclarations sont prévisibles et n'offrent que peu de nouvelles informations.	Des informations nouvelles/ non-reconnues font surface.
La réussite requiert des déclarations simples et passionnées.	La réussite requiert l'exploration des complexités du problème discuté.
Les participants écoutent afin de réfuter les données de l'autre partie et d'exposer les failles dans la logique de leurs arguments. Les questions sont posées à partir d'une position de certitude. Ces questions sont des défis rhétoriques ou des déclarations déguisées.	Les participants écoutent afin de comprendre et de mieux saisir la nature des croyances et des préoccupations des autres. Les questions sont posées à partir d'une position de curiosité.
Les débats se déroulent dans les contraintes du discours public dominant. (Ce discours définit le problème et les options de résolution. Il présume que les besoins et les valeurs fondamentales sont déjà clairement compris.)	Les participants sont encouragés à remettre en question le discours public dominant. Autrement dit, à exprimer des besoins fondamentaux qui peuvent être pris en compte ou non dans le discours, et, à explorer les diverses options pour définir et résoudre le problème. Les participants découvriront peut-être que le langage et les concepts habituels utilisés dans les débats publics sont inadéquats aux fins du dialogue.

Bénéfices du dialogue

Les résultats positifs de la participation au processus de dialogue sont les suivants :

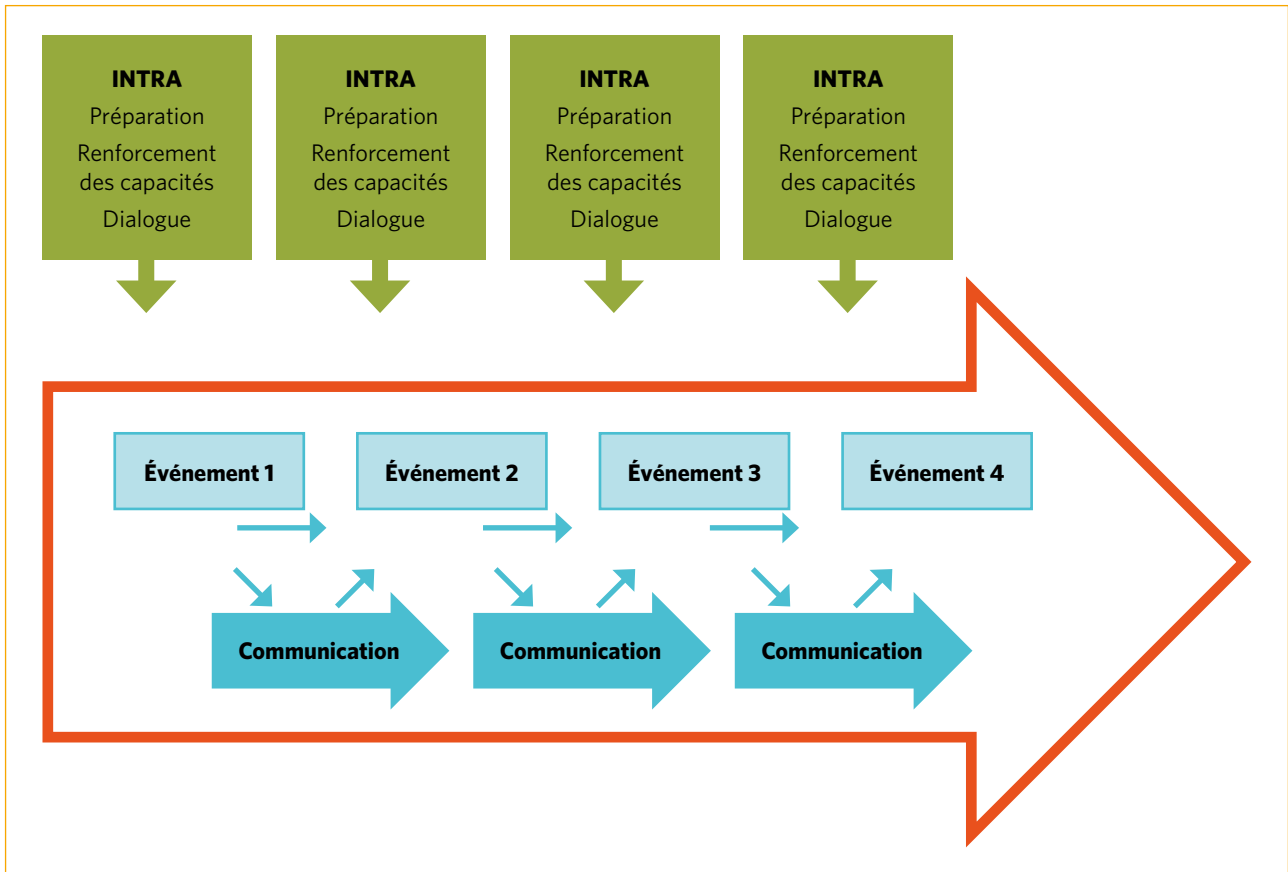
- Il améliore la compréhension, ce qui amène des réponses plus appropriées ;
- Il n'est pas nécessaire d'être prêt à faire des concessions ;
- Il améliore la transparence et permet de trouver des solutions et il crée un environnement sûr où les gens peuvent même partager leurs sentiments les plus profonds ;
- Il améliore les relations, conduisant ainsi à des relations sociales plus ouvertes, et, finalement au contact direct ; et
- Il débouche sur des solutions plus durables parce qu'il y a une meilleure compréhension des questions en jeu.

LE DIALOGUE EN TANT QUE PROCESSUS

Le dialogue est un processus et non un événement. Il comprend une série de discussions et, parfois de réunions qui mènent progressivement à la réalisation des objectifs fixés. Les réunions individuelles ne sont pas isolées. Il est nécessaire de maintenir le contact avec les participants entre les réunions pour : les informer au sujet des points convenus lors de discussions et de réunions antérieures, vérifier comment ils ont vécu ces discussions et réunions, formuler des rappels, poser des questions possibles, en vue de préparer les réunions de suivi, et, ainsi de suite. Les participants doivent rester informés du processus.

Outre le processus du dialogue, il pourrait s'avérer nécessaire de travailler avec divers groupes séparément afin de les préparer, les informer, renforcer leurs capacités et de favoriser le dialogue interne. Les différents groupes ne sont peut-être pas au même niveau. Afin d'engager un dialogue favorable/de même niveau/progressif, il faut travailler avec les groupes séparément. Cette démarche est opérationnalisée en faisant participer les groupes à certains aspects de l'intra-préparation, des événements et de la communication.

Figure 1. Le processus de dialogue



L'intra-préparation

Un facilitateur de dialogue doit passer du temps avec les différents groupes impliqués dans ou affectés par un conflit afin de nouer les relations et d'améliorer la compréhension. Au cours de cette phase préparatoire, le facilitateur peut acquérir une connaissance approfondie du conflit, des problèmes et des points de vue des diverses parties au conflit. Durant les préparatifs pour les séances de dialogue, le facilitateur peut, par exemple, s'apercevoir qu'une ou plusieurs parties au processus du dialogue aura/auront besoin d'aide dans un domaine particulier, et par conséquent, conclure que la fourniture de cette aide permettra d'améliorer considérablement les séances de dialogue. Par exemple, il se pourrait que l'une des parties au dialogue ne soit pas en mesure de suivre les délibérations du dialogue au même rythme que les autres. Dans ce cas, le facilitateur du dialogue peut mettre à profit le temps entre les séances du dialogue pour travailler avec cette personne, identifiant dans la foulée, pourquoi elle a du mal à suivre le même rythme que les autres et en l'aidant

Le facilitateur cherche avant tout à s'assurer que les parties échangent leurs points de vue et à faire avancer les discussions sur des questions qui leur permettront d'atteindre un consensus de coexistence malgré leurs différences

à renforcer ses capacités à travailler à un niveau optimal, afin qu'elle puisse profiter des séances de dialogue. Le facilitateur ne devrait pas utiliser ces « intra-séances » pour « coacher » les parties et les orienter vers le résultat souhaité du dialogue. Dans la mesure où les séances de renforcement des capacités sont menées par le facilitateur avec une seule personne à l'exclusion des autres, le facilitateur devrait s'assurer que les autres parties soient pleinement informées de la nature de l'échange avec cette personne/partie. Par ailleurs, le facilitateur devrait chercher un consensus entre les parties au dialogue concernant le besoin de renforcer les capacités de toutes les parties afin de faire progresser les séances de dialogue.

Événements

Les événements sont les séances de dialogue au cours desquelles les procédures et les questions de fond sont débattus par toutes les parties au processus du dialogue. Le facilitateur cherche avant tout à s'assurer que les parties échangent leurs points de vue et à faire avancer les discussions sur des questions qui leur permettront d'atteindre un consensus de coexistence malgré leurs différences, et, dans d'autres cas, de complètement mettre de côté ces différences après avoir démasqué les mythes concernant « l'autre ». Le facilitateur devrait faire attention à encourager le bon ordre et les bonnes relations entre les parties et notamment, à prévoir les obstacles qui pourraient perturber le dialogue de façon prématurée. Des mesures sont ensuite prises entre les événements pour s'assurer que les discussions sont alignées sur les objectifs du dialogue. Dans la majorité des dialogues de réconciliation, il est avantageux d'avoir une équipe de facilitateurs qui assument divers rôles et tâches afin d'assurer la réussite du processus du dialogue. Les rôles et les responsabilités doivent être répartis entre les facilitateurs et être clairement compris avant le début d'un événement.

Communication

La communication prend trois formes. Tout d'abord, la communication au sein de l'équipe de facilitateurs avant, pendant et après le dialogue. Avant l'événement, comme nous l'avons déjà dit, les facilitateurs et leurs équipes devraient clairement comprendre leurs rôles et leurs responsabilités avant de communiquer avec les parties. Il serait utile que le ou les facilitateur(s) développe(nt) une stratégie de communication pour orienter le processus du dialogue. Cette stratégie peut inclure un accord portant sur le comportement des facilitateurs

et des équipes durant une séance de dialogue (car le langage corporel transmet de puissants messages aux participants), les moyens et les modes d'engagement avec les parties au dialogue conjointement et individuellement, le contenu et le moment de la communication, et la participation des médias, le cas échéant.

La communication entre le ou les facilitateur(s) et les parties au dialogue constitue la deuxième forme de communication. Elle peut être guidée par la stratégie de communication et en consultation avec les parties au dialogue. La troisième forme de communication est la communication entre le ou les facilitateur(s), les parties au dialogue et le monde en général. Cet aspect peut aussi être guidé par une stratégie de communication acceptée par tous. Il est particulièrement important que le facilitateur démontre les progrès accomplis au sein de la communauté en vue de la réconciliation.

LE DIALOGUE EN TANT QU'OUTIL DE RÉCONCILIATION COMMUNAUTAIRE

Aux fins de cette étude, considérez l'exemple d'un arbre. Le tronc, les branches et les feuilles sont visibles, mais les racines sont invisibles. Par conséquent, les aspects visibles de l'arbre dans cette analyse correspondent aux problèmes qui ont été historiquement la source des conflits dans un État post-conflit. Les aspects invisibles correspondent aux causes profondes du conflit dans un État post-conflit, et ce sont ces causes que la réconciliation s'efforce de régler (voir l'analyse de l'arbre au Module 2, qui représente les causes profondes du conflit). Parmi les causes profondes on peut citer les stéréotypes, les perceptions et les attitudes de certains membres de la communauté envers d'autres membres de la communauté.

Le facilitateur du dialogue communautaire doit comprendre quels sont les divers problèmes et être prêt à dépasser les aspects visibles du conflit dans la communauté ou la nation afin de traiter les problèmes sous-jacents. Les problèmes sous-jacents se présentent souvent sous forme de stéréotypes, de perceptions et d'attitudes appuyés par des générations de discours au sein des communautés. Par exemple, les membres de la communauté A et B ont vécu ensemble comme voisins pendant des décennies et la communauté A pense que les membres de la communauté B sont des voleurs, alors que la communauté B pense que les membres de la communauté A ne sont pas des entrepreneurs avisés. Il est clair dans cet exemple, que la conduite quotidienne des affaires entre les membres des

Les problèmes sous-jacents se présentent souvent sous forme de stéréotypes, de perceptions et d'attitudes appuyés par des générations de discours au sein des communautés

Le dialogue de réconciliation dans une communauté a pour objectif de révéler ces causes souvent invisibles et sous-jacentes de conflit

deux communautés suscite de nombreuses possibilités de conflit à cause de la méfiance et du mépris mutuels basés sur les stéréotypes et les perceptions qui existent entre ces communautés. Dans une communauté post-conflit, cet exemple un peu simpliste est amplifié par de nombreuses autres causes sous-jacentes de conflit. Pire encore, bon nombre des membres de la communauté ne sont pas conscients des raisons de l'inimitié générationnelle. C'est un fardeau particulièrement lourd pour les membres plus jeunes de la communauté et les problèmes actuels auxquels cette génération doit faire face ne font que l'exacerber.

Comme nous l'avons déjà noté dans le contexte et l'analyse contextuelle, le dialogue de réconciliation dans une communauté a pour objectif de révéler ces causes souvent invisibles et sous-jacentes de conflit, de sensibiliser les membres de la communauté à leur existence et de s'attaquer aux problèmes ensemble afin de promouvoir la cohabitation au sein de la société. Ce dialogue est à la fois progressif et dynamique et doit être lié à la réalité de la communauté concernée.

RÉSUMÉ DU MODULE

- Ce module donne une explication théorique des concepts clés dans le domaine de la réconciliation et montre que le dialogue est un outil de réconciliation. Son but est d'apporter au facilitateur du dialogue une compréhension claire de la notion de réconciliation et de la manière dont le dialogue peut être utilisé dans le contexte d'une communauté, ou de diverses communautés afin de promouvoir la réconciliation.
- Le module introduit en outre, le concept de la justice transitionnelle et montre que la réconciliation est perçue comme l'un des piliers de la justice transitionnelle, avec la recherche de la vérité, la justice, les réparations et les garanties de non-récidive. Toutefois, la réconciliation est également le produit des interventions de la justice transitionnelle dans une société donnée. Les deux sont interdépendantes, étant entendu que la réconciliation est un processus et non un événement isolé dans un pays en transition.
- Enfin, le module aborde d'un point de vue pratique, les concepts du dialogue, les différences entre le débat et le dialogue, et le processus effectif de la conduite d'un dialogue au sein d'une communauté.

MODULE DEUX

Constructions des communautés et analyse des conflits

Munini Mutuku, Elvi Agunda & Liban Guyo

INTRODUCTION

Ce module explique ce que sont les constructions sociales des communautés, comment analyser les problèmes communautaires et comment identifier les possibilités de coopération en rapport avec ces constructions. Il explique comment développer un profil communautaire afin de permettre le dialogue et l'identification des problèmes affectant la cohésion de la communauté ainsi que les possibilités de coopération existantes.

L'analyse de ce module aidera le facilitateur des dialogues de réconciliation communautaires à mieux comprendre les divers éléments de la communauté et à savoir comment analyser ces éléments et problèmes d'identité. Par ailleurs, le module fournit des outils qui peuvent servir à identifier les principaux facteurs économiques, sociaux, politiques et environnementaux (informations, acteurs et institutions) requis pour que la communauté puisse engager un dialogue significatif et progressif, qui lui permettra de fixer et de poursuivre des objectifs communs et divers.

En tant que groupe social dont les membres résident dans un lieu spécifique, partagent le même gouvernement et ont un patrimoine culturel et historique commun ou diversifié, la communauté et son identité sont dynamiques et multiples par

La construction sociale est généralement influencée par des facteurs historiques, sociaux, économiques et culturelles qui existaient et continuent d'exister au sein de cette communauté

nature. Par conséquent il faut trouver des moyens appropriés pour engager et faciliter le dialogue. La multiplicité des identités d'une communauté ne se limitent pas à l'ethnicité et la race. Elles pourraient être créées par ses membres et les circonstances environnantes, ou développées au travers des environnements sociaux et autres. Cette diversité d'identité requiert l'adoption d'approches et de stratégies multidimensionnelles pour engager un dialogue de réconciliation intercommunautaire et intracommunautaire et pour résoudre les conflits.

La construction sociale de la communauté

La construction sociale d'une communauté englobe les divers segments qui existent au sein de cette communauté et qui permettent son bon fonctionnement. Les divers segments fournissent les éléments constitutifs qui jouent des rôles différents et apportent la stabilité. Les communautés où un segment de la construction sociale manque cruellement, ou qui ne fonctionnent pas selon les attentes et dont les rôles sont négligés, peuvent être considérées comme des communautés dysfonctionnelles.

La construction sociale est généralement influencée par des facteurs historiques, sociaux, économiques et culturelles qui existaient et continuent d'exister au sein de cette communauté. Comme nous l'avons noté dans un module antérieur, dans les sociétés qui ont été affectés par un conflit violent, le dialogue historique est essentiel pour comprendre la situation actuelle de cette communauté et l'aider à composer avec le passé.

Dans le cadre de ses efforts pour promouvoir la réconciliation, le dialogue historique cherche à recueillir et à fournir des données sur l'histoire de conflits spécifiques, à promouvoir une relation fonctionnelle entre les diverses parties au conflit et à identifier comment l'histoire de la communauté est utilisée pour diviser la société et alimenter les conflits. Ce dialogue est également important pour amener la communauté à remettre en question ses narrations de l'héroïsme et de la condition de victime, ainsi que sa perception de la victime, de l'agresseur et du témoin.

L'analyse et la participation communautaires par divers moyens dont le but est de promouvoir une coexistence harmonieuse, sont essentielles pour obtenir des processus progressifs et durables de guérison et de réconciliation. Ainsi, il est essentiel de

comprendre la communauté concernée, au travers de ses divers acteurs ou membres avec leurs rôles différents, en identifiant les problèmes sous-jacents qui causent les conflits, ainsi que les possibilités de dialogue, en comprenant comment mener un dialogue et discerner les obstacles au dialogue, qui entravent la guérison et la réconciliation de la communauté.

Notes à l'intention du facilitateur

Aidez les participants à discuter de la construction sociale de leur communauté et à la documenter. Identifiez les problèmes et les possibilités de dialogue.

Analyse et évaluation des problèmes de la communauté

L'analyse et l'évaluation des problèmes communautaires, adaptées de manière à mettre en évidence les réalités d'une communauté spécifique, sont nécessaires pour permettre aux facilitateurs du dialogue de comprendre et d'identifier les questions contentieuses de ladite communauté. Cette analyse doit être menée à l'aide d'une approche participative et en tenant compte de la construction sociale. La nature dynamique des communautés leur donne des formes différentes nées de leurs expériences différentes, ce qui affecte le contenu et le style du dialogue. Il est important de noter que l'analyse et l'évaluation des problèmes de la communauté sont complexes, permanentes, spécifiques à chaque situation et dynamiques. Par conséquent, il faut développer divers instruments pour permettre cette analyse et cette évaluation, et obtenir des informations fiables.

L'évaluation des problèmes d'une communauté est un audit très simple des problèmes locaux identifiés par les membres de la communauté compte tenu de facteurs tels que l'histoire de la communauté, les conditions locales et le niveau des ressources disponibles pour la communauté. L'évaluation a pour but de découvrir pourquoi les composants de la communauté opèrent de façon dysfonctionnelle, causant ainsi des conflits violents, des tensions et un manque de cohésion dans la communauté. Cette information est essentielle pour un facilitateur de dialogues de réconciliation, puisqu'elle permet le choix du style de dialogue et la conception de son processus, et oriente les séances en vue d'aborder les véritables problèmes.

Les praticiens peuvent entreprendre l'analyse et l'évaluation des problèmes d'une communauté de plusieurs façons, afin de développer des stratégies de promotion du dialogue et s'attaquer à la dysfonctionnalité des communautés, qui cause les conflits

La nature dynamique des communautés leur donne des formes différentes nées de leurs expériences différentes, ce qui affecte le contenu et le style du dialogue

Un profil de communauté est un ensemble de facteurs sociaux, politiques, économiques et environnementaux, à la fois historiques et actuels, qui se rapportent à une communauté

violents, les tensions et le manque de cohésion. À cette fin, il est nécessaire de développer un profil de la communauté, qui identifie les problèmes de la communauté et d'effectuer une analyse des conflits. L'analyse et l'évaluation des problèmes de la communauté, mettent en lumière des facteurs essentiels qu'un facilitateur de dialogue doit comprendre lorsqu'il planifie un dialogue et oriente le processus.

DÉVELOPPER UN PROFIL DE COMMUNAUTÉ

Pour permettre aux facilitateurs de comprendre la construction sociale d'une communauté, il faut d'abord développer un profil de cette dernière. Un profil de la communauté permet de comprendre quel est le style de dialogue adapté à la communauté concernée ou aux étapes spécifiques d'une intervention. Par ailleurs, il contribue au développement de stratégies et de points d'action durant le processus de l'analyse de la communauté.

Définir un profil de communauté

Un profil de communauté est un ensemble de facteurs sociaux, politiques, économiques et environnementaux, à la fois historiques et actuels, qui se rapportent à une communauté.¹⁵ Ces informations déterminent les caractéristiques principales de la communauté et fournissent une perspective globale de la réalité actuelle au sein de la communauté. Le processus de dialogue permet d'analyser ces informations, pour déterminer les divers moyens d'engager le dialogue, le style de dialogue à utiliser, les acteurs disponibles et les autres facteurs susceptibles d'appuyer ou d'entraver un processus du dialogue.

Le profil de la communauté fournit des informations vitales sur la construction sociale de la communauté, les défis, les succès et le statut actuel de la communauté eu égard à son histoire et aux événements historiques qui ont eu lieu. Ces informations permettront de mieux cerner les défis, les opportunités, les relations et les réseaux de soutien au sein desquels les efforts déployés en vue de la guérison et de la réconciliation de la communauté peuvent se développer. Elles permettent une meilleure compréhension des styles de dialogue adaptés à la communauté, des espaces disponibles et des interventions qui pourraient faciliter la guérison et la réconciliation de la communauté.

¹⁵ COE, 2013.

Étapes de l'élaboration d'un profil de communauté

Un profil de communauté peut être préparé à partir des informations recueillies au travers de la recherche, des entretiens écrits et verbaux, des plateformes communautaires participatives, des divers canaux médiatiques, de livres, de l'environnement, des rapports de divers acteurs dans la communauté, de la culture et des pratiques culturelles.¹⁶

L'élaboration d'un profil de communauté pourrait inclure les étapes clés suivantes :

- *Finalité claire* : il faut bien cerner pourquoi le profil est élaboré et pour quelle raison les informations sont requises. Une finalité clairement définie permet aussi d'identifier les sources des données.
- *Sources des données* : trouver des sources d'informations crédibles. Institutions, personnes, lieux physiques, livres ou articles, par exemple. Les données obtenues de ces sources doivent être sélectionnées en fonction de l'utilisation prévue.
- *Sélection et collecte des données* : sélectionner les données adaptées au but, identifier la ou les personnes chargée/s de recueillir les données et déterminer la méthode de collecte de ces données. Ce qui implique en outre, l'identification des outils nécessaires pour la collecte des données.
- *Analyse des données* : comment les données seront-elles analysées ? Quels sont les indicateurs considérés permettant l'analyse des données ?

Les données recueillies incluent (sans toutefois s'y limiter) des données sur la géographie, la population, les caractéristiques démographiques, l'économie locale, le système ou la structure de gouvernance, la population active, les institutions politiques et communautaires, les aménagements collectifs/équipements sociaux disponibles, les ressources culturelles et autres, et les événements historiques. Ces éléments affectent la construction sociale de la communauté et de ses divers segments, et impactent sa fonctionnalité. Tous ces exercices donnent lieu à un rapport qu'on appelle le « profil de communauté ».

¹⁶ COE, 2013.

La coopération avec les parties prenantes principales de la communauté peut également fournir l'occasion de transmettre à la communauté des informations relatives au processus du dialogue de réconciliation

Notes à l'intention du facilitateur

Élaborez un rapport sur une communauté dans la société. Répartissez la classe en plusieurs groupes et transmettez-leur ce rapport. Demandez ensuite aux groupes d'élaborer un profil de communauté.

Consultation de la communauté

Après l'élaboration du profil de communauté, il serait souhaitable de consulter les parties prenantes principales dans la communauté. Le profil de la communauté peut être partagé avec les parties prenantes principales, et les membres de la communauté auront la possibilité de contribuer au profil. La coopération avec les parties prenantes principales de la communauté peut également fournir l'occasion de transmettre à la communauté des informations relatives au processus du dialogue de réconciliation, si elle planifie un dialogue ou pour lequel elle demande la facilitation afin de lui permettre de traiter les problèmes en cours qui affectent la paix et la cohésion.

IDENTIFIER LES PROBLÈMES DE LA COMMUNAUTÉ

Un facilitateur de dialogue permet aux participants de mieux comprendre comment utiliser le profil de communauté pour déterminer les problèmes clés qui déterminent si la communauté est fonctionnelle ou d'une fonctionnalité déficiente, qui cause des tensions et les conflits. La fonctionnalité, dans ce cas, implique également la possibilité d'un dialogue constructif et la disponibilité d'espaces pour ce dialogue. Cet exercice met en lumière les problèmes et établit des liens entre les facteurs qui font obstacle à l'établissement d'un dialogue efficace et progressif, ainsi qu'à la coexistence paisible et harmonieuse.

Avantages liés à l'identification des problèmes

L'identification des problèmes est avantageuse dans la mesure où elle :

- permet de mieux comprendre les problèmes apparents et invisibles, ainsi que les problèmes historiques et actuels ;
- clarifie et classe par ordre de priorité l'ensemble des problèmes à régler ;

- contribue à la détermination des relations, ainsi que des motivations, incitations, intérêts et opinions relatifs à ces relations;
- permet de vérifier les perceptions, les faits et les informations afin d'établir un climat de confiance et de compréhension mutuelles entre les parties prenantes;
- permet d'identifier les impacts des problèmes qui affectent la communauté;
- contribue à l'évaluation de la capacité d'intervention des institutions ou des pratiques existantes ainsi que les liens entre ces problèmes;
- permet de déterminer les interventions pertinentes, et comment, et quand intervenir; et,
- facilite l'apprentissage et la conscience de soi.

ANALYSE DES CONFLITS

Après avoir compris la construction sociale de la communauté concernée, élaboré le profil de cette dernière et identifié les problèmes, le facilitateur de dialogue effectue une analyse des conflits.

L'analyse des conflits, outil utilisé pour contribuer à la facilitation des processus de dialogue, est l'étude systématique d'une situation de conflit, de son profil, de ses causes, acteurs, processus et de sa dynamique.¹⁷ Les facilitateurs de dialogue qui planifient et initient les processus de dialogue et d'intervention, doivent veiller à utiliser des stratégies et des approches spécifiques aux situations.

L'analyse des conflits implique les interrogations suivantes : sur quoi porte le conflit et quelles en sont les causes principales ? (*le problème*) Qui est impliqué dans le conflit (*les acteurs*) ? Quelles sont les motivations ou incitations des parties pour régler le conflit (*les intérêts*) ? Quelles stratégies de gestion des conflits ont été essayées dans le passé et quelles sont les possibilités de transformation (*le processus*) ?¹⁸ Ces éléments sont essentiels, dans la mesure où ils aident le facilitateur de dialogue à déterminer l'intervention appropriée dans une situation de conflit.

¹⁷ Manuel de formation.

¹⁸ Ibid.

L'analyse des conflits [...] est l'étude systématique d'une situation de conflit, de son profil, de ses causes, acteurs, processus et de sa dynamique

Dans une situation de conflit, il est essentiel de procéder à l'analyse de ces acteurs et des rôles divers qu'ils jouent pour développer des stratégies d'intervention et de réconciliation

Notes à l'intention du facilitateur

Pour entreprendre l'analyse des conflits d'une communauté, il est important de poser les questions-repères suivantes :

- Comment savez-vous qu'il y a un conflit ?
- Quelle est la raison du conflit ?
- Dans quelles circonstances un conflit est-il susceptible de devenir violent et destructif ?
- Quelles sont les possibilités de dialogue et de réconciliation qui existent à l'heure actuelle dans votre communauté ?
- Quels acteurs devraient être impliqués dans le processus du dialogue ? Expliquez pourquoi chaque acteur au dialogue devrait y participer.

Identifier les parties prenantes principales dans une communauté (analyse des parties prenantes)

Le profil de communauté permet d'établir que sa construction sociale est constituée des divers acteurs dont les rôles peuvent différer à certains égards et se ressembler à d'autres. Dans une situation de conflit, il est essentiel de procéder à l'analyse de ces acteurs et des rôles divers qu'ils jouent pour développer des stratégies d'intervention et de réconciliation. Par conséquent, au début de tout travail participatif, une analyse des parties prenantes permet au facilitateur de dialogue de situer les divers acteurs ou parties concernés, les rôles qu'ils jouent, les avantages ou défis qu'ils apportent au processus du dialogue. Cette analyse devrait aborder les questions fondamentales suivantes :

- Qui sont les parties prenantes principales dans cette communauté ?
- Quels sont les intérêts de ces parties prenantes ?
- Quels sont les rôles joués par ces parties prenantes et les relations entre elles ?
- Comment seront-elles affectées par les travaux et les engagements que nous comptons mener ?

- Quelle est l'influence des diverses parties prenantes et comment peuvent-elles être encouragées à s'orienter vers une participation constructive au processus ?
- Quelles sont les parties prenantes ayant le plus d'influence sur la réussite du processus ?
- Quelles parties prenantes sont les plus susceptibles de porter atteinte à l'objectif du dialogue et comment surmonter ce problème ?

Lorsque le facilitateur de dialogue effectue une analyse des parties prenantes, il devrait considérer les facteurs suivants :

- *Dynamique du pouvoir/autorité et commandement.* Qui a le mandat pour exécuter les divers devoirs et responsabilités ou donner des ordres dans la communauté ? Quelle est la nature et la source de ce mandat ?
- *Ressources.* Quelles sont les ressources culturelles, humaines, sociales, économiques et politiques, et comment sont-elles utilisées dans la communauté ?
- *Influence.* Qui exerce son influence sur qui, quelle est la nature de cette influence, pourquoi exerce-t-il cette influence, et comment l'exerce-t-il ?
- *Structures sociales.* Comment la société s'organise-t-elle en fonction du mode de vie que les gens ont adopté au fil du temps, et qui détermine aussi leurs actions ? Ces aménagements sociaux reflètent-ils des normes et des systèmes de valeur ou des croyances ?
- *Relations.* Quelle est la nature des relations entre les membres de la communauté, et quelle est leur approche à l'égard des rôles en matière de genre, des autres communautés, des acteurs extérieurs, des institutions, des leaders et de l'environnement en général ?

Comprendre les acteurs

Le dialogue se définit avant tout comme un processus d'interaction authentique au travers duquel les êtres humains s'écoutent assez profondément pour être objectifs quant au point de vue de l'autre partie. Chacun fait un effort concerté pour inclure les préoccupations des autres à sa propre perspective, même lorsque

Aucun des participants ne renonce à son identité, mais chacun reconnaît suffisamment les revendications humaines valides de l'autre pour changer de comportement vis-à-vis de lui

Les acteurs dans un conflit sont les gens, les groupes, les institutions ou les structures qui sont impliqués de façon visible ou invisible

le désaccord persiste. Aucun des participants ne renonce à son identité, mais chacun reconnaît suffisamment les revendications humaines valides de l'autre pour changer de comportement vis-à-vis de lui. Par conséquent, la facilitation d'un dialogue réussi exige une compréhension profonde des acteurs, des processus d'intervention, et des diverses dynamiques du conflit. Lorsqu'il identifie les acteurs, le facilitateur doit identifier les acteurs principaux et secondaires. Les acteurs ou parties prenantes principaux sont directement impliqués dans le conflit. Les acteurs principaux peuvent parfois représenter des acteurs secondaires. Par exemple, en ce qui concerne les mécanismes traditionnels de résolution des conflits, les anciens représentent les clans ou villages avec leurs membres.

Notes à l'intention du facilitateur

Le facilitateur devrait aider les participants à établir des liens durant le processus, en allant de l'élaboration du profil de communauté, à l'identification des problèmes et à la réalisation d'une analyse des conflits.

Les acteurs dans un conflit sont les gens, les groupes, les institutions ou les structures qui sont impliqués de façon visible ou invisible. Ils peuvent être directement ou indirectement impliqués dans le conflit, ils sont particulièrement concernés et affectés par les résultats et peuvent avoir une influence sur ces résultats. Les acteurs tombent dans les catégories suivantes :

- *Principaux acteurs/parties prenantes.* Ce sont ceux dont les objectifs sont incompatibles ou qui sont perçus par eux comme incompatibles et qui agissent directement dans la poursuite de leurs objectifs respectifs. Ils s'investissent directement au conflit. Au fur et à mesure du conflit, ils pourraient devenir des parties prenantes ou acteurs secondaires.
- *Acteurs/parties prenantes secondaires.* Cette catégorie de parties prenantes ou d'acteurs est directement affectée par le résultat du conflit, mais ne se considère pas comme directement impliquée. Au fur et à mesure du conflit, ils pourraient devenir des parties prenantes ou acteurs secondaires.
- *Tiers/parties prenantes ou acteurs tertiaires.* Cette catégorie de parties prenantes ou d'acteurs est concernée par le résultat du conflit. Ils peuvent bénéficier du résultat, surtout si ce résultat est paisible.

Dans chaque conflit les divers acteurs ont généralement des enjeux et des mobiles différents. Les divers types d'orientation des acteurs sont résumés ci-dessous :

- *Les pacificateurs.* Ce sont des acteurs dans ou en dehors d'un conflit qui soutiennent ou effectuent des interventions pour mettre fin à une impasse/conflit. Une fois que le conflit prend fin, ils ont tout à gagner et rien à perdre.
- *Les entrepreneurs du conflit.* Les profits de ces acteurs dépendent de conditions propices aux conflits et de la prévalence d'une activité économique illégale et subversive.
- *Les inhibiteurs/saboteurs de la paix.* Acteurs ou groupes politiques qui utilisent des moyens violents ou non-violents pour détruire les efforts de la majorité qui s'efforce d'établir la paix.
- *Les opportunistes de la paix.* Ce sont des gens qui soutiennent la paix lorsqu'elle sert leurs intérêts ou font obstacle à la paix si elle nuit à leurs intérêts.

Quelques outils pour l'analyse des conflits

Cette section du guide présente quelques outils que les facilitateurs du dialogue de la communauté peuvent utiliser pour l'analyse du conflit au niveau personnel et communautaire. C'est une étape essentielle avant de se lancer dans la planification des initiatives de dialogue. Les facilitateurs du dialogue doivent bien comprendre quelle est la finalité de l'outil utilisé et quel est le résultat escompté.

Le fleuve de la vie

L'exercice du fleuve de la vie est utilisé au début du séminaire ou de l'atelier afin d'aider les facilitateurs du dialogue à briser la glace et à mieux se connaître et se comprendre. Les participants sont invités à créer une image en utilisant un fleuve comme une frise chronologique, le long de laquelle ils représentent leur propre chemin de vie. Les participants partagent et expliquent ensuite leurs dessins.

Lorsque des différends surviennent entre deux individus, ou entre des groupes ou des communautés différents, les initiatives de dialogue et de réconciliation devraient être abordées avec une action et un objectif sincères. Par

Les facilitateurs du dialogue doivent bien comprendre quelle est la finalité de l'outil utilisé et quel est le résultat escompté.

L'arbre du conflit est utilisé pour identifier des problèmes qui causent un dialogue dysfonctionnel et un conflit violent

conséquent, pour avancer dans le processus de réconciliation, il est nécessaire d'établir une relation de confiance et une communication constructive entre et parmi les parties concernées. Cet objectif est réalisé lorsque les parties peuvent être assurées que les informations qu'elles ont divulguées ne seront pas utilisées de manière abusive mais seront traitées de façon confidentielle et utilisées de manière constructive dans le processus. À cette fin, les parties au conflit doivent être sincères dans leurs efforts pour apprendre à se connaître et à se comprendre.

Les points saillants de cet exercice

- Cet exercice permet à une personne de réfléchir à sa vie.
- Il encourage la connaissance de soi, la prise de conscience de son état actuel et de la destination que l'on souhaite atteindre.
- Avant de réconcilier des groupes, il faut se réconcilier avec soi-même ou avec un groupe.
- L'expérience acquise au travers des défis et des victoires remportées dans la vie nous aide à devenir meilleurs.
- Le fait de partager les expériences de la vie des participants crée un sentiment d'ouverture et d'espace où chaque participant peut chercher le soutien de l'autre, ce qui renforce le lien entre les participants.
- Il est très important de prendre le temps d'écouter les autres, dans la mesure où cette écoute nous permet de les comprendre au-delà de ce que qu'ils semblent être (superficiellement). Cela permet d'éviter de penser de façon stéréotypée et de créer une image mythique de « l'autre ».

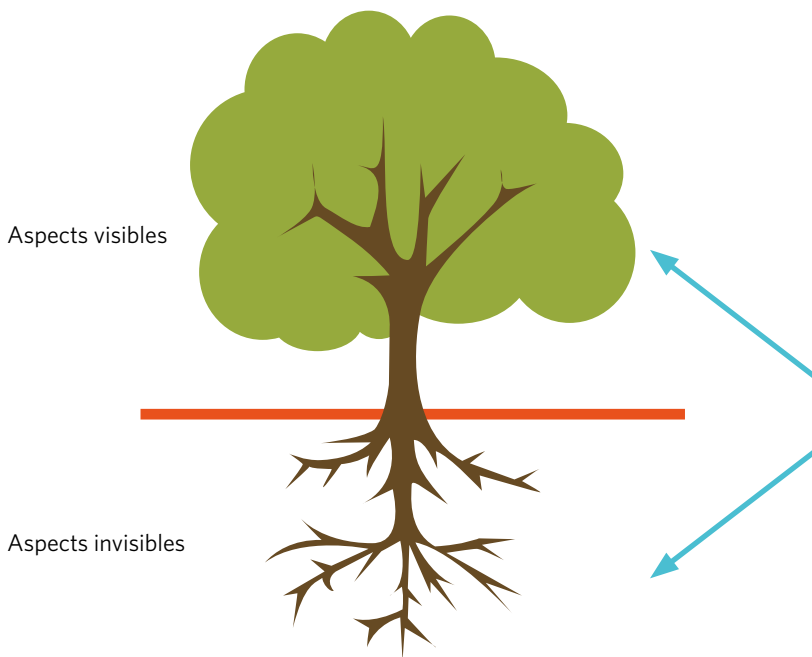
Notes à l'intention du facilitateur

Invitez les participants à dessiner le fleuve de la vie qui décrit le mieux l'histoire de leur vie. Ensuite demandez-leur de le partager avec la classe.

L'arbre du conflit

L'arbre du conflit est utilisé pour identifier des problèmes qui causent un dialogue dysfonctionnel et un conflit violent. Il permet aux facilitateurs du dialogue de se concentrer sur les questions fondamentales, visibles et invisibles. L'arbre du conflit est essentiel dans la mesure où il établit le fondement pour trouver une solution possible et durable basée sur les réalités visibles ou invisibles. Il permet de mieux connaître les acteurs, de comprendre la gravité des problèmes et leur impact ultérieur ainsi que les défis à relever. Il soutient le processus d'identification de points d'entrée pour les initiatives de dialogue de réconciliation.

Figure 2. L'arbre du conflit qui montre les aspects visibles et invisibles du conflit



Cet outil a deux composants principaux :

1. les aspects visibles d'un conflit (*quantifiables*) : par conséquent le problème actuel pourrait éventuellement être traité par le biais des institutions disponibles ; et,
2. les aspects invisibles (*racines*) : il faut examiner les causes fondamentales d'un conflit.

Notes à l'intention du facilitateur

Élaborez une étude de cas d'un conflit qui englobe les aspects visibles et invisibles. Mettez l'étude de cas en relation avec une

situation familière à laquelle les facilitateurs de dialogue ont déjà travaillé. Partagez l'étude de cas avec la classe et donnez-leur le temps de la lire. Répartissez ensuite les participants en deux groupes et demandez à un groupe d'extraire les aspects visibles tandis que l'autre extrait les aspects invisibles.

Les points saillants de cet exercice

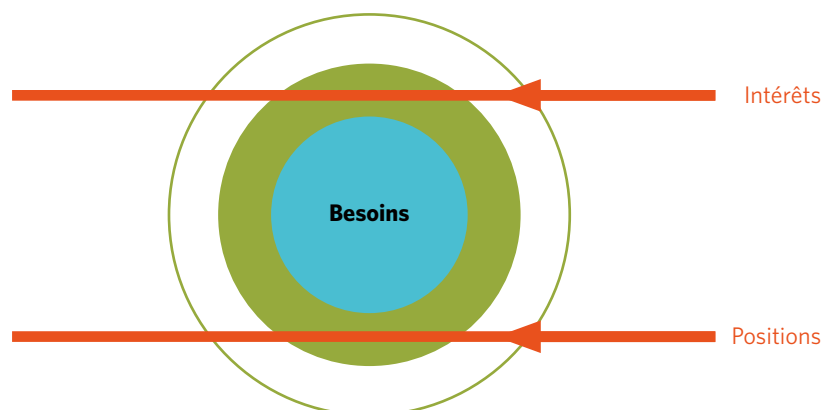
- Il permet aux facilitateurs de dialogue d'être analytique ; et,
- Il amène le facilitateur de dialogue à considérer le conflit d'une manière holistique.

Analyse de l'oignon

Cet outil est basé sur l'analogie d'un oignon et de ses couches. Il concerne principalement les positions, les intérêts et les besoins des parties impliquées dans un conflit. Tout comme les couches d'un oignon, les couches extérieures représentent les positions que nous prenons publiquement, les couches sous-jacentes représentent les intérêts en matière de ce qui doit être réalisé au travers de la situation préoccupante, et le cœur intérieur de l'oignon représente les besoins les plus importants qui doivent être satisfaits. Lorsqu'on effectue une analyse de l'oignon, il est important d'analyser chaque couche.

Il est important que les parties impliquées dans le dialogue et les négociations, comprennent clairement quels sont leurs propres besoins, intérêts et positions. Lorsque vous cherchez à atteindre un objectif fixé, il est essentiel de porter un regard critique sur la façon dont les trois éléments (besoins, effets et positions) influent les uns sur les autres lorsque des changements se produisent.

Figure 3. Représentation graphique de l'analyse de l'oignon



Notes à l'intention du facilitateur

Partagez une étude de cas avec les participants. Répartissez les participants en trois groupes, chaque groupe représentant un élément. Basé sur l'étude de cas, les groupes devraient identifier au moins trois facteurs majeurs des éléments qu'ils représentent.

Les points saillants de cet exercice

- Il permet aux facilitateurs de dialogue d'analyser les positions, intérêts et besoins des diverses parties à une situation de conflit ; et,
- Le facilitateur de dialogue atteint une compréhension élargie d'un conflit.

Chronologie des conflits

Une chronologie des conflits représente une séquence d'événements dans une société. Elle montre comment les événements du conflit sont arrivés et ont évolué au fil des années dans une certaine communauté, pays ou région. Elle montre les moments où certains conflits ont commencé et ont pris fin (s'ils ont pris fin), et elle marque les jalons des événements principaux qui ont eu une incidence sur le conflit concerné.

Notes à l'intention du facilitateur

Distribuez les feuilles du tableau papier aux participants selon leur région d'origine ou à chaque participant en fonction de la séance. Demandez-leur de réfléchir à un conflit qu'ils connaissent bien dans leur propre communauté ou région.

Dessinez une ligne droite et indiquez en haut de la ligne l'année/ la date du début du conflit ou la date à laquelle les participants se souviennent avoir été dans la communauté en question. Indiquez l'année/ la date actuelle en dessous de la ligne. Entre ces dates, demandez-leur de partager les événements marquants de ce conflit, y compris les tentatives d'interventions passées.

Les points saillants de cet exercice

- Il permet aux facilitateurs du dialogue d'analyser en profondeur un conflit et sa nature dynamique ;
- Il donne du temps pour la réflexion, notamment sur les événements marquants ;

Une chronologie des conflits représente une séquence d'événements dans une société

- Il permet de développer des stratégies et autres mesures d'intervention qui n'ont peut-être pas été utilisées; et,
- Il permet d'identifier les opportunités d'intervention actuelles.

RÉSUMÉ DU MODULE

- Ce module permet de comprendre ce qu'est une communauté, comment analyser ses problèmes et identifier les possibilités de dialogue. Il décrit les caractéristiques d'une communauté et comment élaborer un profil de communauté afin de permettre l'identification des problèmes qui affectent la cohésion d'une communauté et les opportunités de dialogue existantes.
- Le module définit les constructions sociales comme les divers segments au sein d'une communauté qui facilitent son bon fonctionnement. Il indique ensuite comment les dialogues de réconciliation progressifs et durables reposent sur la compréhension de cette construction sociale.
- La compréhension de cette construction requiert une analyse de la communauté et une évaluation des problèmes, qui doivent être spécifiques au contexte.
- Ce module fournit en outre aux facilitateurs, les divers outils à développer pour permettre cette analyse afin d'obtenir des informations fiables. Ces outils incluent l'élaboration d'un profil de communauté, l'identification des problèmes de la communauté et l'analyse des conflits. Le processus d'analyse et d'évaluation des problèmes de la communauté, met en lumière des facteurs essentiels qu'un facilitateur de dialogue doit comprendre lorsqu'il planifie un dialogue et oriente le processus.
- Enfin, le module traite des considérations inhérentes à chaque étape du processus, et des outils requis par les facilitateurs de dialogues de réconciliation.

MODULE TROIS

Faciliter les dialogues de réconciliation

Therese Jönsson

VUE D'ENSEMBLE DU PROCESSUS DU DIALOGUE

Le facilitateur doit comprendre le processus global du dialogue pour le gérer et le piloter vers ses objectifs. Par conséquent, ce module fournit un survol des diverses phases d'un dialogue et du rôle du facilitateur lors de chaque phase. Ce module se divise comme suit: «conception du processus», «préparation pratique», « le processus du dialogue » et « durabilité du dialogue ». Le module suivant traite des compétences et outils spécifiques du facilitateur.

CONCEPTION DU PROCESSUS

La « conception du processus » se réfère à la mise en place du dialogue. Elle implique, entre autres, la planification et la conception des personnes qu'il convient d'inclure au dialogue, le type de dialogue à utiliser, le nombre de réunions à tenir, et le choix de la personne qui sera le facilitateur. En bref, la conception du processus est le fondement du dialogue. Le travail de conception du processus est commencé en amont du dialogue, mais continue dans une certaine mesure, tout au long des préparatifs. Dans l'idéal, les préparatifs devraient être menés par une équipe inclusive représentant les parties prenantes principales du dialogue. Ce processus est mené par l'initiateur ou le facilitateur du processus du dialogue ou par une personne

embauchée à cet effet. Une conception de processus bien pensée augmente la probabilité d'un dialogue réussi.

Étapes de la conception de processus

1. Comprendre la situation
2. Sélectionner le facilitateur ou les co-facilitateurs
3. Sélectionner l'organisateur, le cas échéant
4. Identifier les parties prenantes
5. Formuler l'objectif avec les parties prenantes
6. Déterminer le nombre et la fréquence des réunions
7. Identifier les interprètes, le cas échéant
8. Embaucher un journaliste, le cas échéant
9. Obtenir le financement ou travailler avec un budget limité
10. Inviter les parties prenantes (l'ordre peut varier selon le contexte).

Comprendre la situation

Avant de procéder à la conception du dialogue, il est nécessaire d'avoir une compréhension approfondie de la situation. La compréhension de la situation et des parties prenantes influe sur la conception du dialogue, parce que les renseignements dégagés de l'analyse permettront de clairement définir l'objectif du dialogue. Le Module 3 contient plusieurs outils d'analyse différents qui peuvent être utilisés avant d'engager le dialogue. En outre, le fait d'inviter les diverses parties prenantes au dialogue, comme décrit dans ce module, lors des discussions sur les préparatifs précédant le dialogue, permettra au facilitateur d'avoir une compréhension diversifiée de la situation. L'analyse ne doit pas seulement permettre de comprendre la situation actuelle, mais inclure en outre, les initiatives de dialogue actuelles ou passées menées dans la région. Il est essentiel d'apprendre davantage sur les autres initiatives afin d'assurer la complémentarité et d'éviter la concurrence.

Sélection du ou des facilitateur(s)

Aux fins du dialogue, il est essentiel que toutes les parties acceptent ou fassent confiance au facilitateur ou à l'équipe de

La compréhension de la situation et des parties prenantes influe sur la conception du dialogue

facilitation. Les participants doivent faire confiance au facilitateur pour mener un processus juste et équitable ou ils ne verront pas l'utilité d'y participer. Un facilitateur de dialogue peut être quelqu'un de l'extérieur qui n'a pas de lien direct avec la situation en question, ou quelqu'un qui fait partie de l'un des groupes impliqués dans le dialogue. Les deux rôles sont légitimes, mais ont des implications différentes. Si le facilitateur est déjà connu dans la communauté, sa crédibilité de prime abord, repose sur la façon dont il est perçu. Au cours du dialogue, le facilitateur doit garder à l'esprit le fait que ses actions dans la vie privée peuvent avoir un impact sur la perception de la communauté à son égard.

Le facilitateur doit toujours être impartial. Cela ne signifie pas pour autant qu'il doive venir d'un groupe qui ne participe pas au dialogue. Tant que le facilitateur peut assurer un processus juste et équitable, et que les participants ont confiance en lui, le processus peut très bien être mené par quelqu'un de l'intérieur.¹⁹ Les facilitateurs de l'intérieur doivent faire attention à maintenir le rôle d'un facilitateur. Tout en évitant de prendre parti pour l'un ou l'autre groupe, il peut exprimer sa perspective en tant que partie prenante associée au problème débattu, tant que cette perspective ouvre la voie à une meilleure compréhension de la situation. Il est encore plus important de souligner le rôle d'un facilitateur de l'intérieur pour la bonne gestion du processus et la garantie d'une participation juste et équitable (voir Module 4). On peut mettre en place une équipe de facilitateurs tirée de deux ou plusieurs groupes participants pour éviter toute accusation de parti-pris.

Lorsqu'un facilitateur de *l'extérieur* n'est pas directement affecté par la situation objet du dialogue, il doit faire plus d'efforts pour gagner la confiance des participants dès le début du processus. Les interactions précédant le dialogue avec la communauté qui seront étudiées à la section suivante, sont d'une importance primordiale en tant qu'exercice pour établir la confiance. L'avantage d'un facilitateur externe, est l'absence d'implication dans la situation débattue dans le cadre du dialogue.

Lorsque le facilitateur, qu'il soit de l'extérieur ou non, n'a pas la confiance de la communauté, il devrait penser à démissionner. Si tous les efforts fournis pour gagner la confiance de la communauté ont échoué, ou si le processus est bloqué, il est plus judicieux de transmettre ce rôle à quelqu'un d'autre qui

Le facilitateur doit toujours être impartial

¹⁹ Pour plus d'informations sur le rôle joué par les médiateurs internes dans le dialogue et les processus de médiation, voir par exemple, l'œuvre de la Fondation Berghof pour le Soutien de la Paix, *Inside mediators: Exploring their key role in informal peace processes*.

Il est souvent avantageux d'avoir deux co- facilitateurs

convient mieux à la situation. Ceci ne devrait pas être considéré comme un échec personnel mais comme une indication d'intégrité. Un facilitateur doit toujours mettre en priorité l'intérêt supérieur du processus du dialogue.

Co-facilitation

Dans la mesure où les responsabilités du facilitateur peuvent être accablantes, notamment lorsqu'il s'agit d'un processus plus long, il est souvent avantageux d'avoir deux co-facilitateurs. Outre le partage des tâches, la poursuite du processus devient moins vulnérable aux événements imprévus. Comme nous l'avons déjà dit plus haut, une équipe de facilitateurs peut en outre présenter l'avantage supplémentaire de représenter plusieurs groupes dans la communauté. Il est important d'établir une bonne relation de travail, une compréhension mutuelle et une claire répartition des rôles entre les deux facilitateurs. Dans un souci de clarté, la discussion doit être menée par un seul facilitateur à la fois. L'autre facilitateur peut noter les points clés sur un tableau à feuilles (le cas échéant), assister le facilitateur principal et écouter attentivement le dialogue afin de pouvoir contribuer à l'analyse conjointe qui orientera les étapes suivantes. Le facilitateur principal peut rester en place pendant toute la durée du dialogue, ou les co-facilitateurs peuvent mener le processus à tour de rôle.

Le rôle de l'organisateur

L'organisation d'un dialogue avec un grand nombre de participants, requiert beaucoup de travail en sus du travail de facilitation lui-même. Bien que le facilitateur puisse assumer l'organisation du dialogue, il est essentiel que ce travail n'éclipse pas les préparatifs nécessaires à la facilitation. Par conséquent, le facilitateur devrait travailler avec quelqu'un qui puisse assumer la responsabilité principale de l'organisation pratique. Il est également important de reconnaître que l'organisation d'un événement requiert des compétences différentes de celles requises pour la facilitation d'un dialogue, même si l'organisation est tout aussi importante pour la réussite du dialogue.²⁰

Dans le cas d'un processus de dialogue très long et inclusif, un *comité organisateur* pourrait être la solution. Ce comité qui est composé des membres des parties prenantes, aide le facilitateur à diffuser les informations aux participants et à les mobiliser, ainsi qu'à établir l'ordre du jour et à mener les préparatifs pratiques.

²⁰ Schirch & Camp, 2007 31.

Identifier les parties prenantes

L'identification et la consultation des bonnes parties prenantes au processus du dialogue sont les facteurs clés d'une conception réussie du dialogue. Pour avoir une compréhension globale et détaillée de la situation, il est important d'inclure diverses parties prenantes et perspectives pertinentes (voir Module 2 pour les différents types d'analyse des parties prenantes). Cette démarche permet de dégager une solution plus durable. Un processus de dialogue inclusif respecte le droit des gens à partager leurs histoires et leurs points de vue sur les problèmes qui les touchent. Dans cette perspective, un principe général à respecter dans tout dialogue, c'est qu'il convient d'inclure toutes les parties prenantes concernées par le problème. Ce type de dialogue est souvent appelé dialogue multipartite.²¹

Si les participants sont trop nombreux, il vaut mieux inclure les *représentants* des personnes affectées par le problème, plutôt que tous les *individus* concernés. On peut aussi demander aux parties prenantes directement concernées, quels sont les autres acteurs qui, à leur avis, devraient être inclus. Il n'y a pas de liste générale de parties prenantes à inclure dans chaque dialogue, dans la mesure où chaque dialogue est spécifique au contexte. Cependant, les catégories de parties prenantes qui pourraient être pertinentes – selon la situation – sont par exemple :

Parties directes (ou parties directement concernées)

- Les anciens
- Les groupes de femmes
- Les jeunes
- Les acteurs économiques
- Les leaders politiques à différents niveaux
- Les leaders communautaires ou officiels
- Les capacités de maintien de la paix²²

21 Voir par exemple ONU DAES (*Département des affaires économiques et sociales des Nations unies*) 2007 : 65.

22 « Les capacités pour la paix » sont des acteurs ayant un agenda positif et qui s'intéressent à l'établissement d'une communauté paisible.

Cette
démarche permet
de dégager une
solution plus
durable

Les processus de dialogue ont l'avantage de forger des liens entre les acteurs de niveaux divers

- Les groupes de la société civile
- Les acteurs religieux

Plusieurs groupes mentionnés ci-dessus existent à différents niveaux dans la société. Les processus de dialogue ont l'avantage de forger des liens entre les acteurs de niveaux divers. Il en résulte une compréhension plus globale de la situation. Identifiez quelles sont les parties prenantes pertinentes des divers niveaux de la société, par exemple au niveau local, communautaire, national et régional. C'est une erreur de supposer que les représentants les plus hauts placés d'un groupe comprennent les tenants et les aboutissants du problème tel qu'il est vécu par les membres du groupe. Il vaut mieux inclure une « tranche diagonale » de la population de la communauté – des participants de niveaux, d'âge, de groupes et de métiers différents – conformément à la recommandation du Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies.²³

Il convient parfois d'inclure des personnes qui ne sont pas des parties prenantes en soi, mais qui ont de l'importance pour le contexte, telles que les responsables gouvernementaux locaux ou nationaux, les donateurs, les experts ou les personnalités religieuses. Le facilitateur doit évaluer les avantages de l'inclusion de personnes extérieures par rapport aux effets négatifs éventuels pour la dynamique et la confiance du groupe. Étant donné les insécurités des participants au dialogue, il ne faudrait pas leur donner l'impression d'être observés. Le facilitateur devrait, par conséquent, soigneusement considérer combien de personnes extérieures il devrait inclure (le cas échéant), et s'il vaut mieux les inclure en tant que participants, observateurs ou sympathisants.

Inclusion des femmes

Le droit des femmes à participer sur un pied d'égalité aux processus sociaux tels que les dialogues, est bien établi dans la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF), par exemple. Toutefois, l'inclusion des femmes ne concerne pas seulement les droits des femmes, mais permet d'obtenir en outre des résultats plus durables.²⁴ Les représentants qui participent au dialogue devraient être équilibrés du point de vue du genre. Si la participation n'est pas équilibrée, le facilitateur doit souligner combien il est important que les

²³ ONU DAES, 2007 : 79.

²⁴ Voir, par exemple, le rapport 2012 de la Banque mondiale : Égalité des genres et développement.

représentants des diverses parties prenantes reflètent l'équilibre entre les sexes. Et faire remarquer que l'inclusion de groupes de femmes spécifiques au dialogue, ne saurait remplacer la participation équilibrée dans les divers groupes. Toutefois, il est important que le facilitateur tienne compte de la volonté des parties prenantes, tout en remettant en question les normes et les stéréotypes existants au travers de conseils respectueux et de questions probantes. Ceci dit, il vaut mieux inclure les femmes au dialogue uniquement en tant que représentantes des organisations de femmes plutôt que de leur refuser toute participation. Le plus important est *d'améliorer constamment la participation des femmes* dans la communauté concernée. Le facteur le plus important pour l'inclusion et la participation des femmes au dialogue peut varier d'une communauté à l'autre.

La volonté de participer des parties prenantes

Si un dialogue ne parvient pas à réaliser son objectif déclaré parce que les personnes clés manquent, les gens se sentiront probablement frustrés et n'auront pas envie de participer à d'autres dialogues. Le facilitateur peut réfléchir à ce problème et, dans la mesure du possible, mieux préparer les participants au dialogue. Il pourrait par exemple, leur fournir des informations supplémentaires sur le but et le processus du dialogue, comme nous l'avons vu à la section du Module 2 qui traite de l'organisation d'un dialogue intra communautaire concernant la situation en cours. Il peut aussi choisir l'objectif formel du dialogue de façon stratégique afin de garantir la participation requise (voir ci-dessous « Formuler un objectif »). Si les parties prenantes clés ne souhaitent pas entamer le dialogue concernant leur conflit, elles pourraient en revanche accepter de discuter d'autres thèmes, tels que les opportunités scolaires pour les enfants ou le développement général de la région. Si les personnes clés refusent toujours de participer à un dialogue avec la partie opposée, quel que soit le thème, le facilitateur peut envisager d'organiser le dialogue avec ceux qui sont intéressés uniquement. Il est alors probable qu'il faudra modifier le thème du dialogue pour tenir compte des personnes qui y participent. S'il n'y a aucune solution, il faudra peut-être tout simplement ajourner le dialogue jusqu'au moment où les parties prenantes requises soient prêtes. Le facilitateur peut régulièrement vérifier si elles ont changé d'avis et sont prêtes à participer.

Inclure ou exclure les participants qui ne sont pas constructifs

Un véritable dialogue requiert l'écoute et le partage, ainsi qu'une certaine ouverture vis à vis des opinions des autres, pour apprendre et, éventuellement s'ouvrir à la possibilité de

Le droit des femmes à participer sur un pied d'égalité aux processus sociaux tels que les dialogues, est bien établi

Cependant, dans certains cas, malgré les meilleurs efforts du facilitateur, les participants peuvent rester non-constructifs

changer de comportement. Cependant, certains individus n'ont ni l'intention ni la volonté de contribuer de façon constructive au dialogue. Ces personnes sont souvent appelées les « saboteurs ». Mais traiter les gens de « saboteurs » n'améliore pas la situation parce que le fait d'étiqueter les gens ne favorise pas la compréhension. Il est préférable de dire qu'ils sont « difficiles à atteindre ». Il est important de noter qu'une attitude non-constructive n'est pas un état permanent. Les individus peuvent passer d'une participation négative à une participation positive et vice versa, selon la situation de conflit (voire la situation personnelle) et le processus du dialogue. La tâche du facilitateur est de créer les meilleures conditions possibles, au travers des outils décrits dans ce guide, afin de « désarmer » la participation non-constructive et de permettre ainsi la transformation positive. Cependant, dans certains cas, malgré les meilleurs efforts du facilitateur, les participants peuvent rester non-constructifs. Selon l'importance de la ou des partie(s) prenante(s) non constructives et le risque potentiel associé à leur participation négative, le facilitateur peut choisir de les inclure ou de les exclure. Pruitt et Thomas préconisent l'inclusion des participants non constructifs dans les situations suivantes :

- « On peut raisonnablement espérer qu'ils pourront participer de façon positive ou que cette participation pourrait neutraliser leur capacité à saboter le processus. »
- « Il ne peut y avoir de solution sans eux. »²⁵

Même si les processus de dialogue devraient être aussi inclusifs que possible, si les deux situations susmentionnées ne s'appliquent pas, il vaudrait peut-être mieux exclure les parties prenantes non-constructives du dialogue, pour éviter la destruction totale du dialogue entre les participants constructifs. Toutefois, faites votre possible pour maintenir l'attitude la plus positive que possible (des participants non constructifs), en les tenant au courant du processus, en les consultant séparément, ou, le cas échéant, en les invitant à un événement parallèle dans le cadre de la communauté élargie. Il est préférable de minimiser le plus possible leur négativité envers le dialogue.²⁶

²⁵ Voir : <http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1315936231894/Overview-French.pdf>

²⁶ Pruitt & Thomas, 2007: 93.

Objectif du dialogue

L'objectif du dialogue doit être formulé sur le fondement d'une bonne compréhension de la situation. Il est important de bien comprendre ce que le dialogue est censé réaliser, dans la mesure où cet objectif permet de mieux visualiser le processus, et de déterminer qui devrait être impliqué.

L'objectif peut être formulé en collaboration avec les participants ou basé sur leur description de la situation. Dans ce dernier cas, le facilitateur doit vérifier que les participants acceptent l'objectif et le modifier si nécessaire. Dans la mesure où l'objectif du dialogue oriente sa direction, les participants doivent avoir le sentiment que cet objectif est pertinent et qu'ils peuvent se l'approprier. Faites attention de ne pas formuler un objectif trop ambitieux pour le dialogue, afin de ne pas créer des attentes irréalistes.

Dans certaines situations extrêmement tendues ou d'un conflit profondément ancré, les parties prenantes concernées pourraient refuser de parler du conflit avec la partie adverse. Comme nous l'avons vu au Module 1, elles pourraient exiger des excuses ou une compensation monétaire avant d'engager le dialogue – ce qui n'est généralement pas possible sans la participation préalable des parties au dialogue. Comme nous l'avons déjà mentionné à la section ci-dessus sur l'invitation adressée aux parties prenantes, au lieu de présenter les avantages du dialogue aux participants, le facilitateur pourrait formuler un objectif du dialogue plus acceptable pour les parties prenantes. Les parties en présence accepteraient peut-être de se rencontrer pour discuter d'un problème pratique comme l'accès à l'eau ou la construction d'une route, or pour discuter d'opportunités de développement profitables à la communauté, comme l'éducation des enfants, l'amélioration des techniques agricoles ou la création de petites entreprises. Ces types de dialogue (ou parfois, même le renforcement des capacités) peuvent servir à initier la communication entre les groupes, établir la confiance et faciliter un dialogue portant sur le conflit principal dans un proche avenir.

Durée du processus

Après avoir consulté les diverses parties prenantes, le facilitateur aura peut-être une idée de la durée et du nombre de réunions requises pour le premier dialogue. La première réunion

L'objectif du dialogue doit être formulé sur le fondement d'une bonne compréhension de la situation

Il est important de noter toutefois qu'un processus de dialogue est dynamique et peut déboucher sur des événements prenant une tournure imprévue

pourrait donner une meilleure indication encore, de l'ampleur et des ramifications des problèmes à traiter durant le dialogue. Il est important de noter toutefois qu'un processus de dialogue est dynamique et peut déboucher sur des événements prenant une tournure imprévue. La durée du processus dépend principalement du degré d'engagement des parties prenantes, qui dépend lui-même au moins en partie, de leur perception du caractère positif ou non du dialogue. Les parties prenantes continueront d'investir du temps dans le dialogue pour autant qu'elles en voient l'intérêt.

Néanmoins, le facilitateur devrait présenter un plan du processus pour la première (et peut-être l'unique) phase du dialogue. Une seule réunion suffit-elle pour démarrer ? Combien de temps devrait-elle durer ? Ou peut-on déjà constater le besoin de tenir plusieurs réunions ? Si oui, quelle devrait-être leur fréquence ? Même si le facilitateur estime qu'il est nécessaire de tenir plusieurs réunions afin que tout le monde soit entendu, ou pour aborder divers problèmes, les participants pourraient être réticents à s'impliquer dans un processus plus long sans savoir si ce sera constructif ou non. Le dialogue serait plus attrayant s'il était présenté comme une réunion initiale avec une suite éventuelle à déterminer. Le facilitateur devra juger ce qui convient le mieux dans la situation. On peut raisonnablement s'attendre à ce que les changements importants requis dans un dialogue, ne puissent intervenir qu'après plusieurs années, plutôt qu'au bout de quelques mois.²⁷

Il se peut que les parties prenantes souhaitent poursuivre le processus du dialogue au-delà de son objectif initial. Une plateforme de partage entre les diverses parties prenantes ne peut qu'être bénéfique, surtout dans une communauté avec une histoire de tensions et de conflits. Un processus de dialogue existant peut être utilisé pour aborder de nouveaux problèmes dans la communauté et il peut ainsi servir à la prévention des conflits. Si le facilitateur constate l'engagement et l'intérêt nécessaires pour poursuivre le dialogue, il devrait encourager les participants à persévérer dans le dialogue, même s'il ne peut plus faciliter le processus. Un autre facilitateur ou animateur peut reprendre la suite, ou ce rôle pourrait être joué à tour de rôle par les participants au dialogue. La question de savoir comment continuer le dialogue pourrait être débattue à l'occasion de l'une des réunions.

²⁷ Publication en ligne disponible à l'adresse suivante : http://www.usip.org/sites/default/files/managing_info.pdf.

La langue et la coopération avec les interprètes

Pour que le dialogue soit efficace, il est important que tous les participants puissent comprendre ce qui est dit et communiquer librement. Lorsque les participants au dialogue n'ont pas de langue commune qu'ils pourraient utiliser facilement, il faut recourir aux services d'un interprète pour permettre le dialogue. Le facilitateur doit consulter les groupes participants pour décider s'il est nécessaire d'avoir recours à un interprète. Certaines personnes sont très à l'aise pour communiquer dans une langue étrangère, alors que la participation des autres sera très limitée.

Le recours aux interprètes ralentit les échanges, sauf si le matériel requis pour l'interprétation simultanée est disponible, dans la mesure où tous les messages sont exprimés dans la langue source et la langue cible. Toutefois, ce ralentissement du rythme permet aussi de considérer attentivement les messages, de réfléchir et de « faire baisser la tension » lorsque les discussions s'enflamment. Par conséquent, l'interprétation n'est pas forcément un obstacle au dialogue.

Lorsque les interprètes sont requis, le facilitateur doit vérifier que ces interprètes sont acceptés par les groupes participants. Si des interprètes non-professionnels sont disponibles, le facilitateur doit veiller à ce que ceux-ci connaissent les règles fondamentales de l'interprétation, comme le fait de ne pas censurer ou d'édulcorer le message. L'interprète devrait parler à la première personne au lieu de se référer à l'intervenant à la troisième personne (par exemple, « je suis inquiet » au lieu de « elle est inquiète ».) Avant le dialogue, le facilitateur devrait aussi informer les interprètes du thème du dialogue et du type de discussion qui pourraient avoir lieu, afin de permettre aux interprètes de se préparer correctement. Pendant le dialogue, le facilitateur devrait s'adresser aux participants et non à l'interprète et devrait encourager les participants au dialogue à faire de même. De temps à autre, le facilitateur devra sans doute demander à l'interlocuteur d'interrompre son discours pour donner à l'interprète suffisamment de temps pour traduire.

Selon la durée du dialogue, il faut un minimum de deux interprètes, pour leur permettre de prendre des pauses périodiques. L'interprétariat est un travail exigeant qui requiert des efforts de concentration intenses. En outre, les interprètes sont ceux qui parlent le plus durant le dialogue.

Lorsque les participants au dialogue n'ont pas de langue commune qu'ils pourraient utiliser facilement, il faut recourir aux services d'un interprète pour permettre le dialogue

Les médias peuvent facilement avoir un impact négatif si des commentaires blessants sont répétés aux journalistes de manière officieuse

Les comptes rendus

La facilitation d'un dialogue est un exercice très intense. Il est difficile (mais pas impossible) pour un facilitateur de prendre des notes détaillées de la discussion. Toutefois, les comptes rendus du dialogue peuvent être très utiles pour que tous les participants soient sur la même longueur d'onde quant aux échanges qui ont eu lieu et pour faire avancer le programme d'un dialogue à l'autre. Les comptes rendus peuvent aussi être utiles pour informer la communauté élargie du processus, notamment si tout le monde n'est pas inclus. Par conséquent, il est utile d'avoir un rapporteur spécifiquement désigné pour le dialogue. La présence du rapporteur requiert l'accord préalable des participants. Si le rapporteur est accepté, il est important de décider quel type d'informations seront incluses dans le rapport. Par exemple, faut-il omettre les noms, et, les participants ont-ils le droit de partager pendant le dialogue, des histoires qu'ils ne voudraient pas inclure dans le rapport ? Les comptes rendus ne devraient être utilisés que s'ils sont considérés comme un outil constructif pour le processus du dialogue et non un obstacle au véritable partage.

Les médias

Si les médias locaux ou nationaux s'intéressent au processus du dialogue, ou si le facilitateur considère qu'il serait avantageux de les y intéresser, un plan ou une stratégie de communication doit être élaborée avec une stratégie relative aux médias intégrant une méthode de gestion des médias, ainsi que les préparatifs et accords requis avec les participants au dialogue. Il est courant, par exemple, de convenir que seuls les porte-paroles assignés à cette tâche (comme le facilitateur) peuvent discuter du processus du dialogue avec les médias, et que les déclarations ne peuvent être faites qu'avec l'accord des participants. Les médias peuvent facilement avoir un impact négatif si des commentaires blessants sont répétés aux journalistes de manière officieuse. Il faut des compétences spécifiques et une préparation adéquate pour tenir des conférences de presse, rédiger des déclarations et gérer les questions des journalistes. Il vaut mieux être bien préparé pour engager les relations professionnellement avec les médias. Une ressource utile à consulter et disponible en ligne : « Gérer les informations publiques dans un processus de médiation » (contenu dans la Trousse à outils du pacificateur de l'USIP (United States' Institute of Peace)).²⁸

²⁸ Publication en ligne disponible à l'adresse suivante : http://www.usip.org/sites/default/files/managing_info.pdf.

Financement du processus du dialogue

Le financement du processus du dialogue est une considération importante lors de la conception du dialogue. Les ressources disponibles peuvent affecter le nombre et la durée des réunions, le lieu de rencontre et l'assistance que les participants reçoivent. Le financement peut provenir d'organisations non gouvernementales au niveau local ou national, de bailleurs de fonds internationaux, de structures gouvernementales nationales, d'institutions religieuses ou de philanthropes. Outre l'argent, les acteurs peuvent également contribuer en mettant un lieu de rencontre à la disposition des participants ou en leur fournissant les repas et le transport, etc., ouvrant ainsi la voie au soutien d'acteurs autres que les donateurs traditionnels. Il est important de garder à l'esprit, toutefois, qu'un dialogue peut être mené à l'aide de ressources minimales. Le lieu de rencontre pourrait être sous un arbre et la communauté pourrait apporter des vivres si elle le souhaite. Le manque de financement n'est pas une raison de ne pas organiser une séance de dialogue.

Inviter et préparer les participants

Les préparatifs pour le dialogue sont d'une importance cruciale. L'essentiel du travail est accompli lors de rencontres individuelles avec les participants. C'est une erreur d'inviter les participants à rejoindre d'emblée une séance de dialogue avant qu'ils n'aient eu la possibilité de développer la confiance au processus et au facilitateur. L'invitation à une séance conjointe intervient vers la fin, lorsqu'une volonté politique adéquate a été confirmée et que les participants ont une compréhension plus claire des règles de base et de l'agenda. L'invitation adressée aux participants ne devrait pas constituer le premier contact avec les parties prenantes. Durant la phase préparatoire, le facilitateur explique le but du dialogue et pourquoi la participation des groupes respectifs est importante. Les divers participants n'acceptent pas toujours immédiatement l'invitation à participer au dialogue. Le facilitateur doit être prêt à écouter l'expression de leurs besoins et de leurs préoccupations et à examiner avec eux comment la participation au dialogue peut contribuer à leur situation de façon constructive.

Il est important de garder à l'esprit, toutefois, qu'un dialogue peut être mené à l'aide de ressources minimales

Le fait d'assister au dialogue, de partager leurs histoires et d'écouter les points de vue des autres parties, est un effort émotionnel

Inviter et préparer les participants

Avant de commencer le dialogue, le facilitateur devrait avoir expliqué et les participants devraient avoir compris au moins les points suivants :

- Le but du dialogue ;
- Les raisons pour lesquelles leur participation est si importante ;
- La façon dont le processus du dialogue sera mené ;
- Le rôle du facilitateur ;
- Les règles de base (élaborées avant ou pendant le dialogue) ;
- Les autres parties prenantes participantes ;
- Les histoires qu'ils souhaitent partager ; et,
- Les informations pratiques concernant le dialogue (date et heure, lieu, transport, repas, etc.).

Le facilitateur devrait aussi expliquer le processus et l'ordonnement du dialogue. Pour les personnes en situation de tension et de conflit, le fait d'assister au dialogue, de partager leurs histoires et d'écouter les points de vue des autres parties, est un effort émotionnel. Si le processus et le cadre du dialogue sont clairs, ces personnes sont plus susceptibles de participer au dialogue avec moins d'anxiété, ce qui leur permet de mieux se concentrer sur le contenu du dialogue. Le facilitateur peut se servir du premier contact avec les participants pour renforcer leur confiance en lui/elle et leur confiance au processus du dialogue. C'est l'occasion idéale pour donner l'invitation et partager d'autres informations pertinentes avec les individus ou les membres de groupes concernés.

La préparation des participants au dialogue est une étape importante. S'ils ont le sentiment de pouvoir contribuer au contenu et au programme du dialogue, ils auront probablement plus de confiance pour partager avec les autres parties prenantes. Lorsqu'un participant redoute de rencontrer quelqu'un de la partie adverse (par exemple une victime qui verra l'auteur du crime pour la première fois), ce sera plus facile pour lui si le facilitateur lui demande auparavant comment il réagira en voyant

l'autre personne, comment il trouvera la force de partager son histoire, et si un système de soutien est en place.

Le facilitateur devrait en discuter de nouveau avec les participants après la réunion initiale, mais avant le début du dialogue. De nouvelles questions ont pu surgir entretemps concernant le dialogue, ou les craintes et l'anxiété auront peut-être refait surface. Cette réunion de suivi est l'occasion de confirmer les messages clés et de s'assurer que les participants ont toujours l'intention d'assister à la prochaine réunion.

PRÉPARATIFS PRATIQUES

Les aspects pratiques d'un dialogue ne devraient pas être sous-estimés. Dans des contextes de conflits sensibles, l'absence de préparatifs pratiques pourrait susciter l'inconfort et les tensions. Cette négligence compromet en outre la qualité du dialogue. En revanche, des préparatifs pratiques bien pensés peuvent contribuer de manière positive au dialogue et même créer des possibilités d'établir des liens autour d'un repas partagé, par exemple.

Date et heure

La date et l'heure fixées pour le dialogue devraient faciliter autant que possible la présence de tous les participants à la réunion. Assurez-vous que la date et la saison du dialogue ne tombent pas en même temps que les activités saisonnières (comme la récolte ou la plantation), les fêtes religieuses, les heures de pointe au travail, etc. Des détails comme la disponibilité du transport au début et à la fin de la réunion, les conditions climatiques, etc., sont aussi importants. Assurez-vous que le moment choisi pour le dialogue ne favorise pas l'une des parties prenantes aux dépens des autres.

Lieu

Le lieu du dialogue doit être sélectionné avec soin. Tout le monde doit se sentir libre de se rendre à ce lieu. Si le choix du lieu suscite une forte opposition, comme la crainte de se trouver à proximité d'une partie, il faut trouver un autre endroit. Ce lieu ne devrait pas être associé à l'une quelconque des parties prenantes, mais devrait être considéré comme un lieu neutre.

Dans bien des cas, les gens sont prêts à venir dans un lieu où leur sécurité est assurée et où les processus de préparation ont été

Les aspects pratiques d'un dialogue ne devraient pas être sous-estimés

Il est parfois
difficile
d'empêcher le
cercle de trop
s'agrandir

transparents et exhaustifs. Assurez-vous que le lieu est assez grand, et, au cas où le nombre de participants dépasserait les attentes, assurez-vous au moins d'avoir un lieu plus grand en tête. Le dialogue ne doit pas forcément avoir lieu à l'intérieur, mais pourrait avoir lieu sous un arbre (en fonction du temps) ou une simple toiture.

Transport

Si nécessaire, tout le monde devrait avoir accès au transport pour se rendre au dialogue. Le facilitateur doit vérifier si les participants ont leurs propres moyens de transport ou s'ils ont besoin d'utiliser le transport public ou des véhicules privés. Si les fonds manquent, envisagez éventuellement de mettre les ressources en commun pour le transport.

Disposition des places

La disposition des places qui convient le mieux au dialogue est une formation circulaire. Elle permet aux participants de se voir, ce qui est important pour l'écoute. Un cercle symbolise en outre l'égalité et l'absence de hiérarchie, valeurs importantes dans une séance de dialogue. Lorsque les participants sont assis en cercle, le facilitateur peut facilement avoir une vue d'ensemble des participants pour vérifier si tout le monde suit et écoute attentivement. Pour de nombreuses communautés, le cercle est une disposition des sièges familière, dans la mesure où il a été utilisé autour de la cheminée ou sous un arbre pendant des générations. Il est parfois difficile d'empêcher le cercle de trop s'agrandir. Si plus de 50 participants assistent au dialogue, il faudra probablement répartir les participants en plusieurs cercles afin qu'ils puissent se voir et s'écouter correctement. Le facilitateur devra utiliser son imagination et sa flexibilité pour trouver une disposition des sièges appropriée au contexte où les participants se voient bien, mais où tous les participants sont néanmoins inclus. Certains peuvent s'asseoir sur des couvertures à l'intérieur du cercle principal, alors que d'autres peuvent se tenir debout ou s'asseoir derrière. Gardez à l'esprit, toutefois, que ces divers niveaux pourraient envoyer des signaux indiquant que certains participants seraient plus importants que d'autres.

Comme nous l'avons déjà dit plus haut au sujet de l'identification des participants, le fait de choisir des représentants des diverses parties prenantes pourrait être un moyen de réduire le dialogue à une taille plus gérable. Toutefois, le respect du principe d'inclusion

est important, dans la mesure où tous les points de vue doivent être représentés.

La nourriture et les boissons

C'est toujours une bonne idée de servir quelque chose à manger et à boire avant, pendant et après le dialogue. La collation pourrait être servie pour ouvrir ou clôturer le dialogue ou tout simplement pour fêter [le dialogue] ensemble. Un repas partagé contribue souvent à insuffler un esprit de collaboration pour le dialogue.

La distance que les participants doivent parcourir pour se rendre au dialogue déterminera s'il est vraiment nécessaire de servir une collation ou si plusieurs réunions plus courtes sans collation sont possibles. En cas de pénurie des ressources et si aucun financement n'a été obtenu, on peut demander aux participants d'apporter quelque chose à manger pour un repas-partage. Les participants devraient être informés à l'avance si une collation et des repas seront servis ou non.

LE PROCESSUS DU DIALOGUE

Le facilitateur joue un rôle important pour s'assurer que tout le monde comprend le déroulement du processus du dialogue, et quel en est l'objectif ciblé, afin que tout le monde puisse centrer les discussions sur le thème choisi.

La réunion du dialogue peut se décliner en quatre phases : l'introduction, les perspectives sur la situation, la marche à suivre et la clôture. Les deux phases du milieu, les perspectives sur la situation et la marche à suivre, sont les phases essentielles des échanges entre les participants et occupent par conséquent la majeure partie du processus du dialogue. Le processus du dialogue peut consister en une réunion plus longue intégrant les quatre phases, ou en une série de réunions où l'une des phases peut s'étendre sur plusieurs réunions.

Introduction au dialogue

Le facilitateur souhaite la bienvenue aux participants et donne le ton du dialogue. En introduisant le dialogue, il convient de réitérer l'objectif de la réunion et de féliciter les participants de leur présence. Donnez aux participants la possibilité d'intervenir dès que possible. Il serait peut-être utile de demander à chacun de se présenter et de dire son nom dès le début de la phase d'introduction. Pour avoir un tour de table plus substantiel, les

Le facilitateur joue un rôle important pour s'assurer que tout le monde comprend le déroulement du processus du dialogue, et quel en est l'objectif ciblé

participants peuvent partager les raisons pour lesquelles ils participent au dialogue. Ceci permet souvent de faire apparaître un engagement mutuel et une motivation pour un avenir paisible, ce qui établit une atmosphère positive dès le début du dialogue.²⁹

En vue d'atténuer le niveau d'anxiété relatif au dialogue, le facilitateur devrait expliquer le fonctionnement du dialogue. Les participants doivent savoir à quoi s'attendre quant au processus du dialogue. Tout le monde exprime sa façon de comprendre la situation, et le facilitateur aide les participants à passer d'une compréhension individuelle ou sectorielle vers une compréhension commune des causes profondes du problème. Le facilitateur maintient constamment à l'esprit le but du dialogue, qui est de trouver les meilleures solutions possibles, acceptables pour tous.

Un facteur essentiel pour donner le ton au dialogue est de formuler les règles de base ou les principes de collaboration. Ils fournissent un cadre pour le comportement des participants les uns envers les autres pendant le dialogue. Ceci peut se faire soit au travers d'un « brainstorming » lors de la première réunion du dialogue soit avant le dialogue, au travers de consultations avec les groupes participants.

Dans la phase de l'introduction, le facilitateur :

1. Souhaite la bienvenue aux participants ;
2. Explique le but du dialogue ;
3. Initie le tour de table où les participants vont se présenter ;
4. Explique le déroulement du dialogue et le rôle du facilitateur ;
et,
5. Dirige l'élaboration des règles de base.

Perspectives sur la situation

Le but de la phase des perspectives, est d'établir une compréhension commune approfondie de la situation en cours, afin de développer des moyens communs pour remédier à la situation.

²⁹ Schirch & Camp, 2007: 38.

Le facilitateur invite et encourage les participants à partager leurs histoires et leurs perspectives sur la situation. Il pourrait sonder les participants au travers de questions bien conçues, telles que celles décrites aux quatre premiers modules de ce guide.

Ceux qui ont participé à la phase préparatoire seront probablement prêts à prendre la parole. Tout au long du dialogue, le facilitateur gère les contributions, vérifie que tous les participants ont bien compris ce qui est dit, reformule, résume et recadre leurs propos. Le facilitateur, en tant que gestionnaire du processus, suit attentivement ce que disent les participants et les aide à découvrir tous les aspects importants. Si plusieurs questions différentes sont soulevées, il serait bon d'établir un ordre du jour et de traiter les questions l'une après l'autre.

Au fur et à mesure du dialogue, il est important que le facilitateur mette l'accent sur le terrain d'entente entre les participants, mais aussi sur les différences entre les expériences et les perspectives des participants. Le facilitateur continue à recadrer les propos et à poser des questions - à la fois aux participants individuels et à l'ensemble du groupe, afin de mieux comprendre les questions et les raisonnements sous-jacents. Avant de passer à la phase suivante, la marche à suivre, et afin de mieux comprendre la situation en cours, le facilitateur peut vérifier si l'un des participants a quelque chose à ajouter.

Marche à suivre

Une fois que les participants ont partagé leurs divers points de vue, expériences et pensées sur la situation en cours et les événements qui l'ont précédée, le dialogue évolue habituellement vers l'avenir. Grâce à la perspective élargie de la situation et d'une nouvelle compréhension mutuelle, les participants réfléchissent souvent tout naturellement sur les moyens d'aller de l'avant. Le facilitateur peut résumer les principales opinions, différences et perspectives communes sur la situation actuelle et ensuite demander aux participants comment, sur la base de cette nouvelle compréhension, ils souhaitent aller de l'avant.

Un processus de dialogue ne doit pas nécessairement produire un accord formel. Selon le thème du dialogue, il pourrait suffire d'avoir écouté les perspectives différentes et d'avoir une

Avant de passer à la phase suivante, la marche à suivre, le facilitateur peut vérifier si l'un des participants a quelque chose à ajouter

meilleure compréhension mutuelle. Néanmoins, la phase de la « voie à suivre » a sa place dans le dialogue. Dans certains cas, cette phase implique simplement la reconnaissance du fait que le dialogue a créé une meilleure compréhension mutuelle et a peut-être atténué la peur des participants. Il serait également utile d'explorer la possibilité d'une interaction positive après le dialogue.

Dans d'autres cas, les participants veulent partager leurs idées pour savoir comment changer la situation. Cette phase peut alors évoluer vers une séance de « brainstorming » où les diverses idées sont débattues et finissent par déboucher sur un accord. Le facilitateur mène la discussion et doit en outre, recueillir les idées et les organiser d'une façon compréhensible pour les participants. Selon le nombre de propositions, il pourrait s'avérer nécessaire d'avoir une discussion sur les idées les plus constructives, ou pour décider dans quel ordre elles devraient être réalisées. Si les participants doivent prendre l'initiative et effectuer le suivi sur quelque chose, ils devront décider qui fera avancer le processus. Le facilitateur devrait initier une discussion sur la durabilité du dialogue, comme souligné ci-dessous.

Clôture

Le facilitateur dirige la phase de clôture de manière appropriée. Il devrait mentionner brièvement ce qui a été accompli au cours du dialogue et féliciter les participants pour leurs efforts. Une très bonne initiative serait d'avoir un tour de table où chacun partage une parole ou une phrase sur leur expérience du dialogue. Le cas échéant, un participant ou une autre personne appropriée peut mener une cérémonie culturelle ou religieuse [de clôture].

Dans la phase de clôture, le facilitateur :

- 1.** Résume le (résultat du) processus du dialogue ;
- 2.** Félicite les participants de leurs efforts ;
- 3.** Dirige des échanges appropriés entre les participants pour mener le dialogue vers sa fin ; et,
- 4.** Organise éventuellement une cérémonie de clôture.

DURABILITÉ DU DIALOGUE

Lorsque le dialogue est conclu, le facilitateur a accompli son devoir d'initiateur du processus. Si des accords ont été conclus, la communauté doit prendre l'initiative pour mettre en œuvre ces accords. Toutefois, durant le dialogue, il est important d'avoir une discussion sur le moyen de maintenir le dialogue. D'abord, la conception du processus du dialogue lui-même peut contribuer à la pérennité des résultats. Si le dialogue a été un processus inclusif qui implique toutes les parties prenantes, et où tout le monde a contribué sur un pied d'égalité, il est probable que les résultats du dialogue soient durables.

En outre, pendant la phase de la « voie à suivre », le facilitateur devrait initier une discussion avec les participants sur la façon dont ils peuvent assurer la durabilité des résultats du dialogue. Les participants devraient proposer leurs idées, étant entendu que la prise en charge et la prise de décisions à cet égard, leur appartient. Partant, les approches décrites ci-dessous peuvent être envisagées comme des exemples de ce que la communauté pourrait suggérer. Dans les rares cas où les participants manquent d'idées, le facilitateur peut leur parler de ce qui a bien marché dans d'autres dialogues et leur demander s'ils pensent que ces idées sont appropriées pour leur situation.

Comité de mise en œuvre

Un comité de mise en œuvre inclusif, mandaté par toutes les parties prenantes impliquées au dialogue en tant que forum pour la poursuite du dialogue, peut contribuer à la mise en œuvre du processus de changement au sein des communautés et faciliter la résolution des différends concernant les détails de ce qui a été convenu. Le rôle du facilitateur se termine normalement lorsque le processus du dialogue prend fin. Il vaut mieux que les membres de la communauté assument la responsabilité de la coexistence et de l'engagement direct mutuel. Toutefois, si le facilitateur peut jouer un rôle naturel, et si on lui demande de participer, il peut accepter de le faire si le temps, l'énergie et les ressources sont disponibles.

Cérémonie traditionnelle

Une cérémonie basée sur les traditions et les cultures des parties prenantes participantes peut être une façon puissante de conclure le processus du dialogue et de renforcer le sentiment d'obligation

Il vaut mieux que les membres de la communauté assument la responsabilité de la coexistence et de l'engagement direct mutuel

Le soutien apporté au dialogue et/ou à ses résultats par des personnalités haut placées, peut contribuer à la visibilité et au soutien du processus

des participants à l'égard du résultat. Le facilitateur devrait demander aux participants comment ils procèdent habituellement pour assurer la durabilité d'un accord. Dans de nombreuses communautés, les cérémonies et les pratiques traditionnelles peuvent rendre l'accord plus contraignant que la simple signature d'un document. Une cérémonie peut également être une façon de fêter les progrès accomplis jusqu'alors.

Visibilité des résultats du dialogue

Le soutien apporté au dialogue et/ou à ses résultats par des personnalités haut placées, peut contribuer à la visibilité et au soutien du processus. De façon générale, la dissémination des résultats du dialogue peut produire un sentiment de redevabilité parmi les participants au dialogue. Le fait de relier un accord éventuel à des institutions existantes telles que les structures locales de gouvernance, permet de rendre les résultats plus officiels et pourrait même contribuer à leur durabilité. Comme nous l'avons déjà suggéré dans la section sur l'identification des parties prenantes, il est plus facile d'obtenir le soutien de personnes haut placées en s'adressant à elles dès le début du dialogue - en les invitant à rendre visite à la communauté ou à prendre part au dialogue, par exemple.

Structures de résolution des conflits

Lorsque le dialogue touche à sa fin, il est important de reconnaître que le conflit est un aspect naturel de l'interaction humaine. La paix dans une communauté est déterminée par la capacité de gérer les conflits de façon constructive et non violente. Par conséquent, nous pouvons nous attendre à ce que d'autres désaccords surgissent parmi les participants, d'autant plus que les stéréotypes et un passé marqué par les conflits ont caractérisé ses relations auparavant. Malheureusement, la réapparition de conflits non-résolus risque de jeter la communauté dans de nouveaux épisodes de violence. Pour mieux consolider la paix établie pendant le dialogue, le facilitateur doit aborder la question de savoir comment la communauté compte gérer les nouveaux conflits qui pourraient surgir. Certaines sociétés disposent de structures existantes, parfois traditionnelles pour la résolution des conflits. Ces structures ont peut-être besoin d'être renforcées, ou de nouvelles structures pourraient être créées. Le renforcement des capacités en matière de résolution des conflits pourrait être utile à l'ensemble de la communauté ou à la structure mandatée pour la résolution des conflits.

RÉSUMÉ DU MODULE

- Ce module fournit une vue d'ensemble des diverses phases d'un dialogue et du rôle du facilitateur dans chaque phase.
- Ce module se divise comme suit : conception du processus (le fondement du dialogue établi au début du dialogue et qui détermine le déroulement du processus par la suite) : les préparatifs pratiques, notamment l'analyse contextuelle, les considérations qui influent sur la sélection des facilitateurs, des co-facilitateurs, des parties prenantes et des organisateurs, la durée du processus, la langue utilisée, les comptes rendus, les médias et autres dispositifs logistiques; le processus du dialogue (y compris l'introduction au dialogue, les perspectives, la voie à suivre, et la conclusion); et, enfin, la durabilité du dialogue.
- Les moyens utilisés pour mettre en œuvre ce processus sont spécifiques au contexte, mais ce guide fournit un ensemble de considérations dont il faudra tenir compte lors de la planification du processus du dialogue.
- Le module conclut en examinant le processus de maintien du dialogue, qui permet de s'assurer que les capacités acquises seront utilisées dans la communauté, même après le départ du facilitateur. À cette fin, il peut s'avérer nécessaire de créer des structures telles que les comités de mise en œuvre, les cérémonies traditionnelles, et l'articulation de la voie à suivre, mais, plus important encore, il faut mettre en place des mécanismes de résolution des conflits au cas où la violence réapparaîtrait.

MODULE QUATRE

Rôles et compétences d'un facilitateur de dialogue

Therese Jönsson

INTRODUCTION

Ce module examine de façon approfondie les rôles et compétences importants d'un facilitateur de dialogue. La facilitation du dialogue est un art et une science. Un facilitateur peut apprendre, s'entraîner et perfectionner les rôles et compétences requis pour ce travail, et sa personnalité n'est pas le seul facteur requis pour une bonne facilitation. Par conséquent, nous parlons de *compétences* et de *rôles* plutôt que de *caractéristiques*. Si certaines personnes ont une inclination naturelle à jouer le rôle de facilitateur, comme dans le cas d'autres métiers, tout le monde peut améliorer ses compétences en matière de facilitation. Il est recommandé aux facilitateurs de considérer qu'ils sont en formation continue et de traiter chaque dialogue comme un processus unique.

Le module est divisé en trois sections qui décrivent les trois rôles principaux qui requièrent les capacités d'un facilitateur. Les sections sont les suivantes : « le cadre du dialogue », « l'introduction du dialogue » et « la facilitation du dialogue ». Chaque section étudie le rôle du facilitateur et les diverses capacités, approches et techniques qui peuvent être utilisées pour soutenir un dialogue réussi.

LE CADRE DU DIALOGUE

Pour créer des conditions favorables au dialogue où les participants se sentent à l'aise pour partager leurs histoires, le facilitateur doit renforcer la confiance que les participants lui accordent et qu'ils accordent au processus du dialogue. À cette fin, il faut utiliser les principes et approches au dialogue présentés ci-dessous.

Créer un espace sûr

Dans le contexte du dialogue, un « espace sûr » se réfère à une situation où les participants se sentent protégés des attaques physiques et verbales, et reçoivent l'assurance que leurs points de vue seront écoutés, qu'ils seront pris au sérieux et respectés en tant qu'êtres humains. Cet espace sûr est nécessaire pour les échanges ouverts et honnêtes requis pour un dialogue réussi. Plus les participants sont « à l'aise » avec le processus du dialogue, plus ils auront de l'assurance pour contribuer au processus de façon constructive.

Les préparatifs pour un espace sûr commencent pendant la phase de préparation elle-même. Lorsque le facilitateur rencontre les participants, il devra s'enquérir des éléments susceptibles de rendre l'espace suffisamment sûr pour que les gens puissent participer librement.

Dès le début de la séance conjointe du dialogue, le facilitateur devrait créer une atmosphère accueillante et chaleureuse, en commençant la première séance par un tour de table où chacun se présente, par exemple. Outre ces introductions, le facilitateur peut demander aux participants d'expliquer les raisons pour lesquelles ils participent au dialogue. Cette démarche permet aux participants de se focaliser sur l'importance du dialogue et les invite à mieux se connaître. Le facilitateur peut également introduire une atmosphère aimable en encourageant les participants à soulever les préoccupations qu'ils ont par rapport au dialogue, et en s'assurant d'agir pour y répondre. En outre, les explications fournies aux participants concernant le processus et l'élaboration des règles de base mentionnées ci-dessous, contribuent aussi à créer un espace sûr.

Les préparatifs
pour un espace
sûr commencent
pendant la phase
de préparation
elle-même

Le facilitateur doit aider les participants à comprendre le problème et à développer des solutions communes

Impartialité

Le traitement juste et équitable de tous les participants est un principe fondamental des dialogues de réconciliation. Il faut accorder à chaque groupe ou participant la même possibilité de s'exprimer, et toute personne qui viole ce principe doit être réprimandée. Le processus ne doit pas favoriser un groupe au détriment d'un autre. Toutefois, comme nous l'avons vu au module précédent, le facilitateur peut appartenir à l'un des groupes du dialogue, pourvu que tous les participants puissent compter sur lui pour fournir une plateforme impartiale.

Valeurs humaines fondamentales

Le facilitateur doit aider les participants à comprendre le problème et à développer des solutions communes. Ces solutions doivent s'aligner sur les valeurs humaines fondamentales. Même en l'absence d'accord, ou d'appropriation des valeurs fondamentales par le groupe, le facilitateur ne doit pas légitimer un processus qui débouche sur la discrimination, la marginalisation, l'exclusion, les mouvements forcés ou autres résultats similaires. Tout le monde doit être convaincu que les « solutions » qui nuisent directement ou indirectement à d'autres êtres humains sont foncièrement mauvaises et ne seront pas durables. Le facilitateur peut souligner que de telles actions sont souvent la cause de relations conflictuelles et que leurs avantages apparents constituent en réalité, des approches à courte vue.

Confidentialité

Dans certains cas, il convient d'assurer la confidentialité du dialogue. Certaines personnes peuvent raconter des histoires particulièrement douloureuses de viol et d'abus dont elles ne voudraient pas qu'on parle en dehors du dialogue. La confidentialité ou les « Règles de Chatham House » - selon lesquelles, les histoires peuvent être racontées sans être attribuées à des personnes spécifiques - peuvent donner à certains participants suffisamment d'assurance pour partager leurs histoires. Toutefois, il n'est pas toujours constructif de rendre confidentielle l'intégralité du dialogue, dans la mesure où d'importantes perceptions et prises de conscience doivent être partagées avec la communauté élargie.

La confidentialité peut être utilisée par les participants comme un outil à invoquer au besoin. Le facilitateur devrait présenter

l'option de la confidentialité lorsqu'il introduit le dialogue. Il est utile de s'entendre pour décider quelles informations peuvent être partagées après le dialogue et par qui.

Appropriation

L'appropriation est le principe clé des processus de dialogue. Les accords et les solutions produits lors de processus participatifs sont plus durables s'ils sont appropriés par la communauté. En outre l'appropriation est souvent une condition préalable à la continuation de la participation des parties prenantes. Les parties au conflit ne veulent pas être sermonnées sur le moyen de résoudre leurs conflits par quelqu'un qui croit tout savoir. Il est important de reconnaître l'expérience et l'expertise des parties prenantes participantes en maintenant une attitude humble. Ceci dit, il faut de la technique et de la retenue pour maintenir le principe de l'appropriation, dans la mesure où les participants cherchent parfois des réponses auprès du facilitateur. Le facilitateur ne doit pas tomber dans le piège qui consiste à fournir des avis ou des solutions, mais plutôt réorienter la question vers les participants. Le facilitateur devrait rappeler aux participants que le rôle du facilitateur est de gérer le processus et que les participants sont eux-mêmes les spécialistes de leur situation spécifique.

Sensibilité culturelle

Un bon facilitateur reconnaît l'importance de la culture et des coutumes. Si le facilitateur vient d'un arrière-plan culturel différent de celui des groupes de participants, le fait d'honorer leurs pratiques culturelles, telles que les salutations et les cérémonies, par exemple, peut l'aider à gagner la confiance des participants. En outre, dans la mesure où le processus doit être approprié par les participants, le fait de créer une place pour les pratiques culturelles au sein du dialogue, aide les participants à se sentir à l'aise. Si les participants appartiennent à des groupes culturels différents, le facilitateur doit assurer un espace égal aux diverses pratiques culturelles. Cependant, il est important de reconnaître que toutes les pratiques culturelles ne sont pas positives. Il vaut mieux discuter avec les leaders culturels, de ce qui est approprié et acceptable dans le contexte actuel. Le facilitateur ne doit pas soutenir des pratiques de discrimination, d'exclusion ou d'inégalité. Tout en respectant la « façon de faire habituelle », le facilitateur devrait utiliser sa créativité et ses capacités diplomatiques pour créer un dialogue fondé sur l'inclusion, l'égalité et le respect.

Le facilitateur ne doit pas tomber dans le piège qui consiste à fournir des avis ou des solutions, mais plutôt réorienter la question vers les participants

Le facilitateur doit gagner la confiance des participants, être prêt à écouter leurs histoires et à apprendre d'eux

INTRODUIRE LE DIALOGUE

Le facilitateur est le gardien du processus du dialogue. Les participants ajoutent du contenu au dialogue en partageant leurs histoires, leurs perspectives et leurs valeurs, mais la tâche du facilitateur est de s'assurer que le processus du dialogue est basé sur l'égalité, le respect et l'écoute. Il est essentiel que les participants aient le sentiment que le processus est juste et équitable, en ce sens que les mêmes règles s'appliquent à tout le monde et que la voix de chacun doit être entendue. Si le processus est juste, les participants seront plus susceptibles de rester engagés, même s'ils n'apprécient pas, ou ne sont pas entièrement d'accord avec les propos des autres participants. Le facilitateur peut prendre plusieurs mesures pour bien gérer le processus du dialogue. Il peut par exemple, réaffirmer l'engagement des participants, informer les participants sur le déroulement du processus, définir clairement le rôle du facilitateur et élaborer les règles de base (explications détaillées ci-dessous).

Établir des relations

Le facilitateur doit reconnaître que ses relations avec les participants au dialogue et avec la communauté en général, sont importantes. Le facilitateur devrait faire un effort concerté pour établir des relations constructives, honnêtes et authentiques – avec les diverses parties prenantes – dès le début des préparatifs au dialogue. Le facilitateur doit gagner la confiance des participants, être prêt à écouter leurs histoires et à apprendre d'eux.

Expliquer le processus aux participants

Le facilitateur devrait bien expliquer aux participants, le déroulement du processus du dialogue. Même lorsque le processus a été expliqué aux diverses parties prenantes lors de réunions distinctes, il faut l'expliquer de nouveau lors de la première réunion du dialogue. Cette démarche aide les participants à bien comprendre le but du processus, notamment lorsque la situation est très tendue. La confusion quant à l'objectif et à la gestion du processus peut engendrer des incertitudes et de la méfiance vis-à-vis du processus et compromettre ainsi l'ensemble du dialogue. Le facilitateur doit, par conséquent, clairement expliquer quelles sont les étapes du dialogue. Cette démarche s'applique également au processus global du dialogue englobant les diverses réunions séparées, ainsi qu'au déroulement d'une réunion spécifique du dialogue. Il est très important d'assurer la participation des

participants ou de leurs représentants principaux, pour établir l'ordre du jour de la première réunion (comme par exemple de commencer la réunion par la prière, l'ordre des contributions, etc.).

Ce n'est pas une bonne idée de surprendre les participants par des démarches inattendues. Il est très important de tenir les participants au courant du déroulement et de la progression du dialogue, pendant toute sa durée. Ceci permet d'établir une relation de confiance lors du passage d'une étape à l'autre du dialogue ou lorsque les participants ne semblent pas comprendre ce qu'on attend d'eux, ou si le facilitateur estime qu'il est judicieux de renforcer l'orientation ou la compréhension pédagogique du dialogue.

Clarifier le rôle du facilitateur

De même, il est important de décrire clairement le rôle du facilitateur. Il faut expliquer que le facilitateur gère le processus pour s'assurer qu'il est équitable et respectueux, mais qu'il incombe à la communauté de s'approprier le dialogue. En outre, il faut préciser que le facilitateur est au service des participants au dialogue et n'exprime pas son opinion personnelle. Le rôle du facilitateur devrait être expliqué lors des réunions tenues avec les parties prenantes en amont du dialogue et réitéré à la première réunion du dialogue. Il faudrait également souligner le rôle joué par le facilitateur pour confirmer les règles de base.

Élaborer les règles de base

Les règles de base ou engagements du groupe, règlent la façon dont les participants au dialogue doivent se comporter les uns envers les autres dans le cadre du dialogue. Le dialogue entre groupes ayant commis des actes de violence les uns contre les autres, sera inévitablement un échange émotionnel, par conséquent, il est important d'établir des règles de base acceptées par tout le monde dès le départ du processus. De façon générale, les participants peuvent facilement s'identifier à la logique des règles de base et n'auront pas de mal à proposer et à convenir de règles de base appropriées. En cas de violation des règles de base, il incombe au facilitateur de rappeler respectueusement aux participants les règles de base mutuellement convenues. Le facilitateur doit appliquer les règles de base de la même manière à tous, quelle que soit la partie qui les a enfreintes.

Pour que les règles de base soient efficaces, les participants au dialogue doivent s'approprier le processus. Ce sentiment peut être instauré de plusieurs façons :

Il faut expliquer que le facilitateur gère le processus pour s'assurer qu'il est équitable et respectueux, mais qu'il incombe à la communauté de s'approprier le dialogue

1. Le facilitateur peut expliquer l'objectif des règles de base lors des réunions séparées avec les groupes et leur demander de faire des suggestions. Après avoir parlé avec les deux groupes, le facilitateur doit présenter une liste conjointe de règles de base qu'il peut partager soit avec chaque groupe séparément, soit à la première réunion du dialogue. Il y a de fortes chances pour que les divers groupes fassent des propositions identiques, et le facilitateur peut souligner ce fait, afin de renforcer la confiance et de créer un terrain d'entente entre eux dès le début du dialogue. Après avoir présenté la liste, le facilitateur doit veiller à ce que tous les participants confirment leur engagement à respecter les règles de base. La consultation séparée avec chaque groupe – au moins initialement – est tout particulièrement conseillée dans les situations très tendues où il est encore plus important que les participants se sentent à l'aise avec le processus.
2. Le facilitateur peut animer une séance de remue-méninges avec tous les participants pour établir des règles de base communes. Cet exercice pourrait donner un élan au dialogue, dans la mesure où le groupe produit conjointement les règles de base malgré les barrières qui existent entre eux. Toutefois, cet exercice pourrait aussi être utilisé par les participants pour faire une déclaration qui radicalise encore plus les parties, comme par exemple *«ils ne devraient pas pouvoir voler la parole comme ils ont volé notre terre»*. Dans ce cas, le facilitateur doit répondre au participant de sorte qu'il se sente compris, mais en même temps, il doit réaffirmer le but de l'exercice. Par exemple, le facilitateur pourrait reformuler ce qui vient d'être dit de la manière suivante :

« Je comprends que la question foncière engendre un profond sentiment de frustration, mais vous aurez toujours l'occasion de vous exprimer lors du dialogue. Pour le moment, nous voulons développer un ensemble de règles de base auxquelles nous devons tous nous conformer, afin d'avoir un dialogue réussi où tout le monde est respecté. Aimerez-vous proposer une règle de base préconisant de ne pas s'interrompre les uns les autres ? »

Si le facilitateur adopte cette approche, il est très important qu'il soit parfaitement conscient de la finalité des règles de base et de leur place dans l'ensemble du processus.

- 3 Le facilitateur pourrait, dans une certaine mesure, proposer des règles de base utiles. Bien que le processus soit plus rapide si le facilitateur propose les règles de base, un certain niveau d'appropriation est perdu s'il propose lui-même toutes les règles de base. L'idéal serait d'avoir un processus participatif basé sur les suggestions des participants. Si les participants ne proposent rien dans un premier temps, le facilitateur peut, par exemple, expliquer ce qu'il attend d'eux, en reformulant sa phrase à l'aide de paroles différentes et en laissant un moment pour que les participants puissent y réfléchir.

Le facilitateur doit impérativement s'assurer que les règles de base sont propices au succès du dialogue. Le facilitateur devrait utiliser son expertise dans ce domaine pour aider les participants à établir des règles de base constructives. Généralement, toutes les suggestions sont utiles et par conséquent le facilitateur a seulement besoin de formuler les règles de base suggérées de façon succincte afin que tout le monde puisse les comprendre. Toutefois, si le facilitateur se rend compte qu'une proposition de règle de base risque de contrecarrer l'objectif du dialogue – comme par exemple, une règle stipulant qu'aucune intervention ne peut durer plus de deux minutes – il doit proposer la modification de cette règle de base. Le facilitateur doit adopter une attitude humble et pédagogique pendant le dialogue, comme dans le cas où il doit reformuler une contribution de l'un des participants. Le facilitateur peut y arriver en combinant les approches suivantes :

1. Demandez au participant pourquoi il pense que cette règle de base est importante. Cette demande permet de mieux comprendre le raisonnement qui sous-tend la proposition (s'il n'est pas déjà clair) et pourrait révéler un besoin important dont il faut tenir compte dans la règle de base modifiée.
2. Reconnaissez le besoin, la crainte ou le raisonnement qui sous-tend la proposition.
3. En vous basant sur l'expérience du passé, expliquez quel est le problème qui risque de surgir si la règle de base proposée était adoptée.
4. Si possible, suggérez une règle de base modifiée, soit de votre propre chef soit avec l'aide des participants.

Le facilitateur doit impérativement s'assurer que les règles de base sont propices au succès du dialogue

Selon la contribution proposée par le participant et ce qui s'est passé jusqu'alors dans le dialogue, et la préférence du facilitateur, diverses combinaisons pourraient convenir. Dans l'exemple susmentionné d'une proposition de règle de base limitant la durée des interventions à deux minutes, le facilitateur pourrait reconnaître le raisonnement qui soutend la proposition (maintenir la pertinence du dialogue), mais expliquer qu'il est difficile de fixer une limite de temps précise aux interventions, dans la mesure où certaines histoires prennent plus de temps à raconter. Le facilitateur pourrait proposer une règle de base selon laquelle les contributions doivent être pertinentes.

Voici quelques exemples de règles de base dans l'encadré ci-dessous.

RÈGLES DE BASE

- Être à l'heure ; se concentrer sur le moment présent ; pratiquer l'écoute active ; ne pas interrompre, ni avoir des conversations en aparté pendant que les autres parlent et ne pas prendre la parole trop longtemps.
- Participer au dialogue constructif.
- Embrasser la diversité.
- Maintenir la confidentialité - ne pas diffuser d'informations sans autorisation.
- Utiliser le « je » dans ses déclarations et parler pour soi-même - éviter les généralisations et ne pas essayer de corriger les autres.
- Éviter de blâmer les autres, de présumer, d'utiliser un langage abusif et de raisonner à partir du tribalisme.
- Assumer la responsabilité de ses propres sentiments de colère, de honte ou de culpabilité, éviter d'être sur la défensive et honorer l'expérience des autres.
- Se montrer encourageant et sensible, et respecter la sécurité émotionnelle, physique et spirituelle des autres.

FACILITER LE DIALOGUE

Tout au long du dialogue, le facilitateur utilise plusieurs compétences importantes. L'écoute est la compétence essentielle dans tout dialogue, ainsi que la gestion des contributions et de la participation des parties prenantes.

L'écoute

L'écoute est la compétence principale du facilitateur, et, en réalité, le fondement d'un dialogue de réconciliation réussi. Le facilitateur qui a une bonne capacité d'écoute réalise trois objectifs :

1. Être présent pour l'interlocuteur. Il faut beaucoup de courage pour parler d'événements traumatisants et de relations conflictuelles – particulièrement en présence d'un ancien ennemi. L'intervenant mérite qu'on l'écoute attentivement. Le fait d'être écouté peut le soulager et lui donner un sentiment de connexion. En revanche, le fait de ne pas être écouté, peut augmenter sa douleur et sa frustration.
2. *Faciliter l'écoute.* Il faut de la concentration pour écouter des histoires violentes, notamment dans une situation tendue et où le participant qui écoute est peut être l'auteur de la violence ou a été affecté par la violence. En outre, des stéréotypes pourraient assombrir le message de l'interlocuteur, de sorte que l'auditeur entend ce qu'il s'attend à entendre. Pour écouter attentivement il faut être prêt à remettre en question ses propres présupposés et expériences, ce qui implique la possibilité d'être amené à changer ses croyances et actions.³⁰ Par conséquent, il faut du courage pour écouter. Le facilitateur peut aider en résumant ou en paraphrasant les propos entendus, pour s'assurer que les participants qui écoutent ont bien capté le message (voir ci-dessous).
3. *Faciliter le dialogue.* Afin de mener la discussion de façon constructive, le facilitateur doit écouter attentivement avec l'intention de saisir la signification plus profonde des messages transmis. Si le facilitateur a une compréhension plus profonde des messages, il pourra poser des questions pertinentes, trouver des points communs et créer une narration commune.

L'écoute est la compétence principale du facilitateur, et, en réalité, le fondement d'un dialogue de réconciliation réussi

30 ONU DAES, 2007 : 21.

Lorsque le message n'est pas clair, demandez à l'interlocuteur de le répéter ou de s'expliquer plus clairement

Lorsqu'il écoute les participants, le facilitateur doit mettre toute son énergie à saisir le sens du message. Si ses pensées vagabondent, des faits ou des nuances importants pourraient être perdus. Outre le fait d'écouter les paroles elles-mêmes, le facilitateur devrait aussi s'efforcer de comprendre le non-dit en interprétant l'expression du visage, le langage corporel, l'intonation, etc. Basé sur l'ensemble du message communiqué par le participant, le facilitateur bâtit sa propre compréhension de la situation.

Lorsque le message n'est pas clair, demandez à l'interlocuteur de le répéter ou de s'expliquer plus clairement. Si vous ne saisissez pas l'essence du message, il est probable que les autres ne l'ont pas bien compris non plus.

Basé sur votre écoute, votre interprétation du langage corporel et dans une certaine mesure, vos présupposés, il serait peut-être judicieux de nommer les besoins et les émotions de l'intervenant lorsque vous résumez ses propos. En nommant les besoins et les émotions, même s'ils ne sont pas verbalement exprimés par l'intervenant, vous permettez aux auditeurs de mieux comprendre sa situation et vous aidez l'intervenant à analyser ce qu'il a vécu. Par exemple : « *Je comprends que vous ayez peur lorsque vous rencontrez la personne qui a tué votre mari.* »

MODÈLE D'ÉCOUTE À CINQ NIVEAUX³¹

1. Faits

En écoutant les faits ou les pensées racontés par l'intervenant, vous pouvez vous assurer que l'histoire intégrale et précise est racontée. Le fait de résumer les propos de l'intervenant et de vérifier avec lui, que vous avez bien compris, lui permettra de compléter son histoire. Veillez toutefois, à ne pas orienter l'histoire; laissez plutôt l'intervenant déterminer ce qu'il souhaite partager.

2. Émotions

Nous n'exprimons pas souvent nos émotions en paroles, mais le fait de les nommer peut contribuer à atténuer la tension. Des émotions souvent ressenties, mais rarement nommées dans un contexte de conflit, incluent la crainte, la colère, la confusion, l'humiliation, l'épuisement, la dévastation, la douleur, la solitude, le remords, le désespoir et la vulnérabilité. En nommant les émotions en tant qu'auditeur, vous permettez aussi à l'intervenant de mieux comprendre ses propres sentiments.

³¹ Adapté de Spiers (2004).

3. Besoins

Le conflit peut être envisagé comme le symptôme de besoins humains fondamentaux non satisfaits.³² Nous partageons tous les neuf besoins humains fondamentaux, bien que le fait d'en être privé peut se manifester par le recours à différents moyens de satisfaction. Selon Max-Neef, les besoins humains fondamentaux sont la subsistance, la protection, l'affection, la compréhension, la participation, les loisirs, la création, l'identité et la liberté. En aidant l'intervenant à identifier un besoin fondamental violé, une solution constructive éventuelle pourrait être plus facile à trouver. Dans une situation de conflit, nous pourrions aussi comprendre plus facilement les actions de la partie adverse, si nous comprenons que ses besoins sont similaires aux nôtres.

4. Volonté

En écoutant pour détecter la volonté de l'intervenant, vous pouvez aider la personne ou le groupe à mieux cerner comment ils envisagent les prochaines étapes de leur vie. Il est important que l'intervenant ou les participants au dialogue s'approprient la solution sur la manière de procéder. Retenez votre désir de donner des conseils !

5. Perspective

Notre culture, nos valeurs et nos croyances façonnent notre compréhension du monde et de ce qu'il devrait être. Les perspectives sont non seulement partagées par les communautés ethniques, mais aussi par les métiers, les tranches d'âge ou le genre. En identifiant les structures des croyances, l'intervenant - qui ne sait pas toujours d'où proviennent certains comportements ou perceptions - et les autres participants au dialogue, comprendront mieux l'intervenant et le meilleur moyen de faire avancer la situation.

Être conscient du langage corporel

Lorsque le facilitateur écoute les participants, il doit être conscient de son propre langage corporel. C'est important, à la fois pour amplifier l'écoute et pour communiquer aux participants et à l'intervenant que le facilitateur est pleinement présent et impliqué. Tout d'abord, le facilitateur devrait faire face à l'intervenant. Dans la mesure où la disposition des sièges ne permet peut-être pas au facilitateur de se tourner entièrement vers l'intervenant, une légère inclinaison des épaules, des jambes ou de la tête pourrait suffire. Deuxièmement, le facilitateur

Notre culture, nos valeurs et nos croyances façonnent notre compréhension du monde et de ce qu'il devrait être

³² Max-Neef et al. 1989 : 1.

devrait regarder l'intervenant droit dans les yeux, assurant ainsi le contact visuel lorsque l'intervenant se tourne vers le facilitateur. Troisièmement, le facilitateur peut encore reconnaître et encourager l'intervenant de façon non verbale en hochant la tête au moment voulu pour confirmer que le message est passé.

Il faut à tout prix éviter de se concentrer sur autre chose, comme par exemple un téléphone ou un écran, ou de chuchoter à l'oreille d'un co-facilitateur - de façon aussi discrète soit-elle. Outre le manque d'attention ainsi manifestée, ce comportement envoie un signal aux participants indiquant que l'histoire de l'intervenant est sans importance.

Entraînement

Notre langage corporel est inconscient dans une grande mesure. Néanmoins, on estime que le langage corporel représente entre 50% et 70% du message communiqué. Pour vous assurer de communiquer le bon message en tant que facilitateur, commencez à faire attention au langage corporel de ceux qui vous entourent. Lorsque vous parlez avec quelqu'un, quel est le langage corporel de celui qui semble vous écouter, vous encourager et vous soutenir ?

Quel est le langage corporel d'une personne que vous considérez comme irrespectueuse et ne manifestant aucun intérêt à vos propos ? Commencez aussi à observer votre propre langage corporel lorsque vous écoutez divers individus et réfléchissez aux messages que vous communiquez.

Résumer et recadrer

Après avoir écouté une longue histoire, le facilitateur devrait résumer les points clés du message. Le but de cette démarche est de s'assurer que tous les participants ont saisi le message, mais aussi de permettre à l'intervenant de confirmer si son histoire a été bien comprise ou non. Le résumé du facilitateur devrait reproduire les points principaux de l'histoire de l'intervenant en omettant les détails. L'utilisation de tableaux à feuilles est une façon simple de résumer et de focaliser le dialogue sur le thème débattu, plutôt que sur qui a dit quoi.

À cause de la situation tendue, les participants ne s'expriment pas toujours d'une manière constructive pour avoir un dialogue sain. Le facilitateur peut aider en *reformulant* les messages des participants, c'est à dire en utilisant des mots différents pour

Après avoir écouté une longue histoire, le facilitateur devrait résumer les points clés du message

exprimer la signification des propos du participant – souvent avec une autre perspective. La finalité du recadrage est d'aider les participants à formuler leurs messages en se basant sur les faits, les besoins, les émotions et les expériences plutôt que sur les stéréotypes et les accusations. Ce qui contribue à la résolution du conflit, alors que les stéréotypes et les accusations ne font qu'exacerber le conflit. Par exemple, lorsqu'un participant déclare, « je ne pourrai jamais vivre avec ces gens dans notre communauté ; ce sont des cochons hypocrites qui profitent de toutes les occasions pour abuser de nous. » Le facilitateur reformule le message en répondant, « Je vous ai entendu dire que vous ne souhaitez pas vivre avec l'autre groupe à présent, à cause des événements négatifs du passé. » De cette façon, le message est rendu plus factuel et les injures sont supprimées de la phrase. Lorsque vous reformulez une phrase, il faut toujours vérifier avec l'intervenant que vous avez bien compris son message. En confirmant, par un simple hochement de la tête peut-être, l'intervenant légitime le message reformulé. La reformulation peut être suivie d'une question pour approfondir la compréhension de façon constructive. Dans cet exemple, le facilitateur pourrait poursuivre en disant, « Dans ce dialogue, nous allons nous pencher sur ce qui est arrivé dans le passé et ce qui nous a amené là où nous sommes aujourd'hui. Pouvez-vous commencer en nous racontant les incidents qui ont déclenché la crainte que vous ressentez à l'idée de vivre avec les personnes de l'autre groupe ? »

Le facilitateur doit s'adapter au flux du dialogue pour déterminer jusqu'à quel point il doit intervenir ou non. Si la communication est bonne et que les participants s'écoutent attentivement les uns les autres, ses interventions pour paraphraser et résumer leurs propos doivent être réduites au minimum. Le facilitateur doit s'assurer que ses contributions font progresser le processus du dialogue au lieu de l'entraver.

Réaffirmer l'engagement

En rappelant aux participants la raison pour laquelle ils sont réunis et en les félicitant de leurs efforts, le facilitateur peut éviter que les discussions ne s'éloignent du sujet, même lorsque les émotions se déchaînent. L'objectif déclaré du dialogue devrait toujours être positif et unir tous les participants. Cet objectif pourrait être un avenir paisible, en tournant la page sur le passé, développant la communauté, etc. En réaffirmant l'objectif commun de tous les participants, le facilitateur met en relief les points communs entre les participants par-delà leurs divisions.

Le facilitateur doit s'adapter au flux du dialogue pour déterminer jusqu'à quel point il doit intervenir ou non

Reconnaissant la « puissance et la valeur des introvertis », le facilitateur devrait encourager tout le monde à parler et prendre note de ceux qui parlent et de ceux qui ne parlent pas

Pour aider le facilitateur à centrer le débat, l'objectif du dialogue peut être affiché dans un endroit bien visible sur les lieux du dialogue.

Gérer la participation

L'une des tâches du facilitateur est d'équilibrer les contributions des diverses parties prenantes au dialogue. Reconnaissant la « puissance et la valeur des introvertis », le facilitateur devrait encourager tout le monde à parler et prendre note de ceux qui parlent et de ceux qui ne parlent pas. Il ne suffit pas d'écouter les individus, mais les diverses perspectives doivent également être entendues et comprises. Le facilitateur utilise des questions pour élucider les diverses perspectives et pour souligner les perspectives qui n'ont pas encore été présentées pendant le dialogue (il pourrait s'agir de perspectives régionales ou nationales). Si les mêmes personnes dominent toujours les débats, le facilitateur peut demander quelles sont les opinions qui n'ont pas encore été exprimées. Cependant, il faut trouver un juste équilibre entre le fait d'encourager les gens qui sont légèrement mal à l'aise pour parler, et le fait de créer une situation humiliante qui aura un effet négatif sur le processus du dialogue à long terme. Certaines personnes préfèrent écouter et ne souhaitent pas qu'on leur force la main. Le facilitateur peut parler avec les gens silencieux pendant une pause et leur demander ce qu'ils pensent du dialogue. Le facilitateur pourrait aussi demander aux participants de se mettre temporairement en petits groupes, afin d'améliorer la participation.

La *table ronde* est une autre technique utilisée pour rompre la monotonie qui survient lorsque quelques individus seulement sont actifs. Le facilitateur trouve une question appropriée à la situation. La question peut être toute simple comme, « Que pensez-vous du dialogue jusqu'à présent ? », ou une question plus profonde comme, « De quoi avons-nous besoin pour vivre ensemble en paix ? » Le facilitateur demande à chacun de contribuer brièvement à tour de rôle. S'il y a des personnes timides dans le groupe, le facilitateur pourrait préciser que les contributions peuvent être très simples et brèves. La contribution de chaque personne enrichit le débat et pourrait encourager la participation d'un plus grand nombre de personnes. Si le dialogue semble un peu bloqué, le facilitateur peut utiliser encore une autre méthode, comme par exemple de demander une période de réflexion pendant laquelle tout le monde doit écrire ses propres pensées concernant la question

débatte sur un bout de papier. De cette façon, chaque participant aura eu le temps de réfléchir à son point de vue et sera plus susceptible de l'exprimer. Des chants et des pauses peuvent aussi contribuer à créer un environnement créatif et constructif.

L'utilisation d'un « objet parlant » est une façon très utile de gérer l'ordre des contributions des participants. Un participant peut seulement prendre la parole lorsqu'il tient l'objet parlant à la main. Le facilitateur peut placer deux ou trois objets parlants au milieu de la pièce, inviter les participants à les ramasser avant de prendre la parole et à les remettre après avoir parlé afin que la personne suivante puisse faire de même.

Élaborer l'ordre du jour et l'ordonnement

Si le dialogue inclut des composants différents, qui doivent chacun faire l'objet de discussions approfondies, il serait peut-être utile d'élaborer un ordre du jour. Les participants peuvent aider le facilitateur à établir l'ordre du jour dès le début du dialogue ou dès que les divers thèmes émergent. Les divers thèmes ou aspects peuvent être inscrits sur un tableau à feuilles. L'ordre du jour permet de structurer et de centrer le dialogue. Il sert en outre d'assurance aux participants en leur garantissant que les aspects qui leur importent seront traités en temps opportun. Si le dialogue concerne plusieurs questions complexes, il est important d'analyser s'il convient de traiter les questions plus difficiles en premier ou plus tard. Parfois, il vaut mieux traiter les aspects faciles en premier, afin d'impartir éventuellement une dynamique positive aux questions plus épineuses.

Lors de discussions complexes, le facilitateur peut aider les participants à être sur la même longueur d'onde en soulignant les points communs qu'ils ont établis, les défis qu'ils ont identifiés et les propositions qu'ils ont faites. À cet égard, il est très utile d'utiliser un tableau à feuilles ou une grande feuille de papier placée où tout le monde peut la voir. Le tableau à feuilles peut aider le facilitateur à garder les participants sur la bonne voie en notant ou en « mettant de côté » certaines questions qui devront être examinées en profondeur à un stade plus avancé du dialogue. Le tableau à feuilles peut aussi servir à expliquer le processus du dialogue, noter les règles de base, élaborer l'ordre du jour ou faire des illustrations.

Les participants peuvent aider le facilitateur à établir l'ordre du jour dès le début du dialogue ou dès que les divers thèmes émergent

Au milieu de la tempête, le facilitateur doit être capable de rester concentré sur l'objectif ciblé et savoir faire progresser le processus

Être créatif et flexible

Bien que le facilitateur dispose de plusieurs approches et principes, il sera probablement amené à utiliser son aptitude, pour inventer et réagir de façon créative à la situation en cours. La créativité se développe de façon assez naturelle par l'expérience, lorsque le facilitateur a été exposé à divers scénarios de dialogue et a essayé plusieurs approches différentes. Toutefois, tant qu'il n'a pas acquis une expérience personnelle, le facilitateur peut se familiariser avec les stratégies et les outils utilisés dans d'autres dialogues, au travers de lectures et d'entretiens avec des facilitateurs plus expérimentés.

Le dialogue ne consiste pas seulement à parler. Le facilitateur doit créer des espaces pour l'interaction réelle à l'aide de supports audio-visuels (art, artéfacts, couleurs, vidéos, photos, symboles, illustrations, etc.), de la musique, du théâtre, de la poésie, du mouvement, de la sculpture humaine, des exercices de questionnement éthique et des moments de silence complet. Plus important encore, si le processus est suffisamment sûr, le facilitateur devrait encourager les participants à proposer des formes d'expression autres que la parole.

Garder la tête froide

Le facilitateur sera exposé à des histoires horribles, des situations tendues et des discussions enflammées. Au milieu de la tempête, le facilitateur doit être capable de rester concentré sur l'objectif ciblé et savoir faire progresser le processus. À cette fin il doit avoir une force intérieure, la capacité de rester calme et il doit être convaincu de la puissance du dialogue. Une préparation pratique et mentale adéquate, et une bonne connaissance des participants et des problèmes concernés, aideront le facilitateur à maintenir une forte présence et à jouer son rôle. Les facilitateurs doivent être prêts à s'asseoir avec les gens pour les écouter parler de leurs traumatismes et de leurs tensions. Chaque facilitateur doit pratiquer des activités qui l'aident à garder la tête froide et à rester centré. Ces activités varient d'une personne à l'autre, mais pourraient inclure, par exemple, la réflexion tranquille, le temps passé en famille, les pratiques religieuses et le temps consacré à la nature ou à l'exercice physique.

Notes à l'intention du facilitateur

Réfléchissez aux choses qui vous aident à garder la tête froide. Quand est-ce que vous vous sentez le plus centré et calme ?

Comment pouvez-vous utiliser ces pratiques pour être un meilleur facilitateur des dialogues de réconciliation ?

Montrer l'exemple d'un comportement dialogique

Le dialogue requiert suffisamment de curiosité pour écouter et apprendre les uns des autres. Outre l'écoute attentive, le facilitateur devrait montrer l'exemple et encourager ce comportement par l'intérêt qu'il manifeste à comprendre les diverses perspectives présentées, et sa gratitude envers les participants qui partagent leurs pensées, intérêts et besoins profonds. Le facilitateur montre de l'intérêt et analyse ce qui motive le comportement des participants en leur posant des questions qui dévoilent leurs raisonnements.

RÉSUMÉ DU MODULE

- Ce module examine de façon approfondie les rôles et les compétences importants d'un facilitateur de dialogue. Selon cette approche, la personnalité du facilitateur n'est pas le facteur principal, dans la mesure où il peut apprendre les rôles et les compétences requis, s'entraîner et se perfectionner. Par conséquent, l'accent est mis sur les compétences et les rôles plutôt que sur les caractéristiques.
- Le module se divise en trois sections décrivant les rôles principaux qui requièrent les compétences du facilitateur : le cadre du dialogue (création d'un espace sûr, impartialité, confidentialité et sensibilité culturelle) ; l'introduction du dialogue (établir des relations, informer les participants au sujet du processus, élaborer les règles de base, et expliquer le rôle du facilitateur) ; et, la facilitation du dialogue (qui comprend l'écoute, le langage corporel, les paraphrases et résumés des propos, l'ordre du jour et l'ordonnancement). Chaque section examine le rôle du facilitateur et les diverses capacités, approches et techniques qui peuvent être utilisées pour soutenir un dialogue réussi.

MODULE CINQ

Aperçu du suivi et de l'évaluation du programme

Allan Ngari

INTRODUCTION

Le suivi et l'évaluation des programmes ne sont plus une option secondaire dans le domaine de la consolidation de la paix et devraient occuper le devant de la scène lorsque les praticiens travaillent avec les communautés. Le suivi et l'évaluation sont importants pour plusieurs raisons, y compris l'apprentissage. Il est toujours important de comparer ce qui a été accompli avec ce qui avait été planifié initialement, pour évaluer si les programmes atteignent les objectifs pour lesquels ils étaient financés, tout en tirant les enseignements de ce qui a été réalisé. Cette réflexion devrait être systémique, depuis le processus de planification jusqu'à l'évaluation finale. Même si beaucoup de personnes pensaient initialement que le travail de consolidation de la paix était qualitatif et par conséquent difficile à évaluer, les méthodes de recherche qualitative se sont améliorées au fil des années en sorte que le suivi et l'évaluation sont désormais requis pour la mise en œuvre des programmes.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

À la fin du module, les participants/formateurs devraient avoir :

- une meilleure compréhension des concepts clés du suivi et de l'évaluation ;

- intégré le suivi et l'évaluation dans la conception des programmes ;
- conçu des stratégies et des outils pour le suivi et l'évaluation de leurs programmes de consolidation de la paix.

MÉTHODOLOGIE

- Mini-cours
- Remue-méninges
- Discussion en groupe
- Séance plénière

CONCEPTS CLÉS

Chemin causal. La logique et le plan de votre programme. Il vous permet d'élaborer le plan du programme et de voir la relation logique de chaque composant par rapport à l'élément précédant. Le chemin est « causal » parce qu'il est basé sur l'hypothèse selon laquelle les activités de votre programme devraient logiquement causer les résultats souhaités ; et, c'est un « Chemin », parce qu'il est basé sur l'idée que les liens de causalité constituent une progression logique saine sur le plan technique et programmatique.

Approche du cadre logique. Un cadre logique est une représentation visuelle de la logique de votre programme et de la façon dont vous mesurez son impact.

Buts. Les changements à long terme auxquels vous voulez contribuer.

Objectifs. Ils peuvent être immédiats ou intermédiaires, mais ils débouchent finalement sur la réalisation des buts visés.

- *Immédiats.* Quels sont les extrants et les résultats immédiats (à court terme) que vous espérez accomplir au travers de votre programme ? Quels sont les résultats pour lesquels votre programme peut raisonnablement être tenu pour responsable ?
- *Intermédiaires.* Quels changements à moyen terme contribueraient à la réalisation des changements à long terme ?

Planification. Vos intentions et la logique qui explique pourquoi vous faites ce que vous faites. La planification inclut la création d'une vision et d'un langage communs pour votre travail et spécifie l'impact que vous espérez avoir et la façon dont vous le mesurez.

Suivi. Le processus qui intervient tout au long du programme par le biais d'une surveillance systématique de la mise en œuvre.

Évaluation. Une évaluation systémique menée à certains moments du programme pour évaluer son impact. Dans l'idéal, les données de l'évaluation devraient être recueillies dès le début de votre programme (données de référence) et, au minimum, à sa fin (ce que nous appelons parfois données finales). Lorsque les ressources sont disponibles et que l'échéancier du programme est suffisant, les données de l'évaluation peuvent aussi être recueillies à mi-chemin (données intermédiaires).

ÉVALUATION DU PROGRAMME

Rossi et al. (1993, p16) ont établi une définition généralement acceptée de l'évaluation d'un programme. Ils la définissent comme « l'utilisation des méthodes de recherche sociale pour examiner systématiquement l'efficacité des programmes d'intervention sociale d'une manière adaptée à leurs environnements politiques et organisationnels, et conçue pour orienter l'action sociale en vue d'améliorer les conditions sociales. » Ils élargissent cette définition en identifiant trois thèmes - l'application des méthodes de recherche sociale ; l'efficacité des programmes sociaux ; et, l'orientation de l'action sociale - comme piliers de l'évaluation du programme.

Rossi et al. (Ibid.) postulent en outre que par définition, les programmes sociaux sont des activités dont la raison d'être principale est de « faire le bien », c'est-à-dire, d'améliorer un problème social ou d'améliorer les conditions sociales. À cet égard, ils font valoir que l'évaluation d'un programme implique généralement l'évaluation du programme dans au moins l'un des cinq domaines suivants : (i) la nécessité du programme ; (ii) la conception du programme ; (iii) sa mise en œuvre et sa prestation de service ; (iv) son impact ou ses résultats ; et, (v) son efficacité. Patton (1997, p23) élargit cette définition de l'évaluation. Selon lui l'évaluation du programme consiste en « la collecte systématique d'informations sur les activités, les caractéristiques et les résultats des programmes, afin de juger le programme, d'améliorer son efficacité et/ou d'orienter les

décisions relatives aux programmes futurs. » Patton se réfère à « l'évaluation axée sur l'utilisation » qui souligne le fait que ce qui se passe dès le début d'une étude détermine son impact éventuel bien avant la production d'un rapport final. Selon Patton, l'évaluation axée sur l'utilisation part du principe que les évaluations devraient être jugées en fonction de leur utilité et de leur utilisation effective ; par conséquent, les évaluateurs devraient faciliter le processus d'évaluation et mettre au point une méthode d'évaluation en prêtant attention à la façon dont tout ce qui se fait, du début à la fin, affecte « l'utilisation ». L'utilisation, est la manière dont les gens réels dans le monde réel, appliquent les résultats de l'évaluation. La définition de Patton met l'accent sur la collecte systématique des données plutôt que sur l'application des méthodes des sciences sociales. À cet égard, l'évaluation des programmes axée sur l'utilisation est menée par et avec des utilisateurs spécifiques. Par conséquent, ces évaluations impliquent l'examen d'autres éléments que la seule atteinte des objectifs, en se concentrant par exemple, sur des questions plus larges telles que la mise en œuvre, le processus du programme, les conséquences inattendues du programme et ses impacts à long terme.

Patton (1997, p24) fait valoir que sa définition comprend trois composants interdépendants - la collecte systématique d'informations sur une grande variété de thèmes pour divers jugements et utilisations éventuels. De son point de vue, les évaluateurs de programme peuvent utiliser des méthodes de recherche pour recueillir des informations, mais ils peuvent aussi utiliser les données du système de gestion des informations, les statistiques sur le suivi des programmes ou d'autres formes d'informations systématiques qui ne sont pas forcément axées sur la recherche. Selon Patton, l'évaluation des programmes est fondamentalement différente de la recherche, quant à l'objectif de la collecte des données et aux normes utilisées pour juger de la qualité. Une recherche scientifique de base est effectuée afin de découvrir de nouvelles connaissances, de tester les théories, d'établir la vérité et de faire des généralisations dans le temps et l'espace. L'évaluation des programmes sert à orienter les décisions, définir clairement les options, identifier les améliorations et fournir des informations sur les programmes et les politiques dans le cadre des limites contextuelles de temps et d'espace, des valeurs et de la politique. Les idées de Rossi et al (2004) et de Patton (1997) influencent la définition et l'utilisation de l'évaluation dans cette étude.

LES FINALITÉS DE L'ÉVALUATION

Les deux approches susmentionnées ont la même définition des finalités de l'évaluation. Premièrement elles s'accordent pour distinguer deux catégories d'évaluation – l'évaluation sommative et l'évaluation formative. Elles définissent l'évaluation sommative comme un exercice qui juge de l'efficacité globale d'un programme; cette efficacité globale étant particulièrement importante pour décider s'il faut poursuivre ou mettre un terme à un programme expérimental ou à un projet pilote. Elles postulent que l'évaluation sommative contraste avec l'évaluation formative qui s'intéresse aux moyens d'améliorer les programmes plutôt que de rendre un jugement définitif sur leur efficacité. L'évaluation sommative, en revanche, fournit des données pour étayer un jugement concernant la valeur d'un programme afin de décider s'il vaut la peine de poursuivre le programme. Quoi qu'il en soit, Patton (1997, p 65-70) identifie trois objectifs principaux de l'évaluation :

i. L'évaluation axée sur le jugement

C'est une évaluation dont le but est de déterminer l'intérêt, la valeur ou le mérite global d'un projet ou d'un programme. Le mérite concerne la valeur d'un programme, autrement dit, jusqu'à quel point le programme est-il efficace pour répondre aux besoins de ceux qu'il est censé aider ? La valeur se réfère à la valeur extrinsèque du programme pour ceux qui n'en font pas partie, comme par exemple, la communauté ou la société en général. L'approche de l'évaluation axée sur le jugement inclut les évaluations sommatives dont le but est de décider si un programme est suffisamment efficace pour être poursuivi ou reproduit. Parmi les questions posées, on peut citer: le programme a-t-il fonctionné ? A-t-il atteint ses objectifs ? Faudrait-il poursuivre le programme ou y mettre fin ? Les résultats pour les clients ont-ils été réalisés ?

ii. L'évaluation axée sur l'amélioration

Les formes d'évaluation axée sur l'amélioration incluent l'évaluation formative, l'amélioration de la qualité et l'évaluation réactive, entre autres. Ces approches rassemblent diverses données sur les forces et les faiblesses d'un programme dans l'expectative qu'on les rencontrera toutes deux, et que chacune peut servir à orienter un cycle permanent de réflexion et d'innovation. Selon Patton (1997, p68), les évaluations axées sur

l'amélioration posent les questions suivantes : quels sont les points forts et les points faibles du programme ? Dans quelle mesure les participants progressent-ils vers les résultats souhaités ? Quels types de participants font de bons progrès et lesquels ne progressent guère ? Quels problèmes de mise en œuvre ont émergé et comment les aborde-t-on ? Que se passe-t-il d'inattendu ? Comment l'environnement extérieur au programme affecte-t-il les opérations internes du programme ? Quelles idées nouvelles peuvent être essayées et testées ?

iii. L'évaluation axée sur les connaissances

Les résultats de l'évaluation contribuent au savoir et pourraient nécessiter une description claire d'un modèle de programme, la mise à l'épreuve des théories, la distinction entre les divers types d'intervention, la détermination des moyens requis pour mesurer les résultats, le bilan des leçons apprises et/ou l'élaboration d'options stratégiques. Lorsque les résultats de l'évaluation élargissent la base de connaissances, on parle parfois d'éclaircissement.

TYPES D'ÉVALUATION

Rossi et al. (2004, p53) distinguent cinq types d'évaluation. Premièrement, *l'évaluation des besoins* qui s'enquiert des conditions sociales qu'un programme est censé améliorer et évalue la nécessité du programme. Elle évalue la nature, l'ampleur et la distribution d'un problème social ; si l'intervention est vraiment nécessaire ; et, les implications de ces circonstances pour la conception de l'intervention.

Deuxièmement, *l'évaluation de la théorie du programme* pose des questions sur la conceptualisation et le développement du programme. Rossi et al. (2004, p54) postulent que la conceptualisation du programme doit refléter des hypothèses valables concernant la nature du problème et présenter une approche faisable pour sa résolution.

Troisièmement, *l'évaluation du processus du programme* (ou évaluation du processus). Elle traite de questions concernant les opérations, la mise en œuvre et la prestation de service du programme. Même s'il comporte une théorie plausible sur le moyen d'intervenir dans un problème social correctement diagnostiqué, le programme doit néanmoins être correctement mis en œuvre pour avoir une chance raisonnable d'améliorer la situation. Rossi et al. (2004, p56) précisent que les programmes

ne sont pas toujours mis en œuvre et exécutés conformément à leur conception initiale. Un programme peut être mal géré, compromis par l'ingérence politique ou conçu de façon impossible à réaliser. Parfois le personnel approprié n'est pas disponible, les installations sont inadéquates, le personnel manque de motivation, d'expertise ou de formation. Il se peut que les participants prévus au programme soient trop peu nombreux, ne puissent être précisément identifiés ou ne soient pas coopératifs. En l'absence d'informations sur les activités du programme et les services ayant produit les résultats, les informations fournies par les évaluations d'impact sur les résultats du programme sont partielles et ambiguës. D'une part, lorsque l'impact souhaité n'est pas obtenu, l'évaluation du processus peut avoir une valeur diagnostique, en indiquant si l'échec est dû au défaut de mise en œuvre (les services prévus n'ont pas été fournis par exemple) ou parce que le programme mis en œuvre n'a pas produit les résultats attendus. D'autre part, lorsque le programme produit des effets positifs, l'évaluation du processus permet de confirmer qu'ils résultent des activités du programme, plutôt que de sources accidentelles et d'identifier les aspects du service ayant contribué le plus à la production de ces effets.

Quatrièmement, Rossi et al. (2004, p58) postulent l'existence de *l'évaluation d'impact* (ou l'évaluation des résultats) qui examine les résultats du programme et son impact à plus long terme. Elle détermine dans quelle mesure le programme a produit l'amélioration prévue des conditions sociales par le programme. L'évaluation d'impact détermine si les résultats souhaités ont été réalisés et si les changements ont engendré des effets secondaires inattendus. Pour mener une évaluation d'impact, l'évaluateur doit déterminer quel est l'état des bénéficiaires du programme à l'aide d'évaluations pertinentes des résultats, et estimer quel aurait été leur état s'ils n'avaient pas bénéficié de l'intervention.

Cinquièmement, Rossi et al. (2004, p60) identifient *l'évaluation de l'efficacité* qui s'enquiert des coûts et du rapport coût-efficacité. Une évaluation de l'efficacité tient compte de la relation entre le coût d'un programme et son efficacité. Des questions typiques incluent la question de savoir si un programme produit suffisamment de bénéfices par rapport à son coût ou si d'autres interventions ou systèmes de prestations peuvent produire ces bénéfices à plus bas coût.

RÉSULTATS ET IMPACT DU PROGRAMME

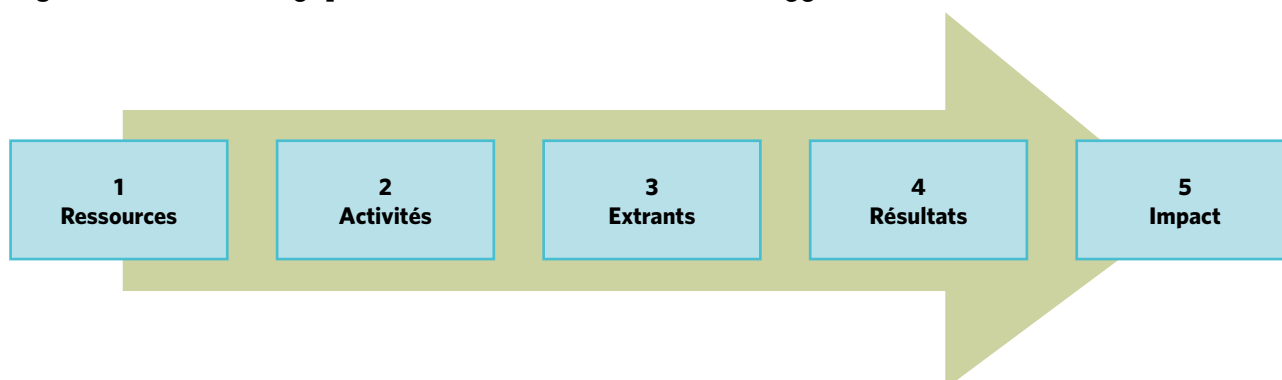
Le résultat, c'est l'état de population cible ou des conditions sociales que le programme était censé changer. Les résultats sont les caractéristiques observées de la population cible ou des conditions sociales et les bénéfices, produits ou services dont les participants ont bénéficié suite au programme (Rossi et al. 2004; PNUD, 2002).

Tous les résultats ne revêtent pas la même importance ou pertinence. Certains résultats importants - résultats à très long terme par exemple - peuvent être difficiles ou coûteux à mesurer. La mesure des résultats utilise des indicateurs observables qui varient systématiquement en fonction des changements ou des différences intervenus dans ces circonstances. Certains résultats du programme concernent des circonstances relativement simples, faciles à observer et unidimensionnelles, tandis que d'autres sont multidimensionnelles et ont des aspects graves. La mesure d'un seul résultat pourrait être insuffisante pour présenter l'intégralité de leur nature.

Le *modèle logique* développé par la Fondation Kellogg (2004) (aussi appelé l'approche du cadre logique) est l'un des modèles d'évaluation les plus utilisés. Essentiellement, le modèle logique est une façon systématique et visuelle de présenter et de partager une conception de la relation entre les ressources disponibles pour opérer le programme, les activités prévues et les changements ou résultats souhaités.

Les composants du Modèle logique de base, qui montrent le lien entre le *travail prévu* et les *résultats attendus* sont présentés dans la Figure 4 ci-dessous.

Figure 4. Le modèle logique de base, tiré de la Fondation Kellogg, 2004



La lecture du modèle logique implique la nécessité de suivre l'enchaînement du raisonnement ou les déclarations du type « Si.....alors... », qui relie les diverses parties du programme de la manière suivante :

1. Les *ressources* incluent les ressources humaines, financières, organisationnelles et communautaires dont le programme dispose pour accomplir le travail. Parfois le nom donné à ce composant est *Intrant*. Le raisonnement logique est que certaines ressources sont requises pour gérer un programme.
2. Les *activités du programme* sont les activités menées par le programme au moyen de ces ressources. Les activités sont le processus, les outils, les événements, la technologie et les actions qui constituent un aspect intentionnel de la mise en œuvre du programme. Ces interventions sont utilisées pour produire les changements ou les résultats attendus du programme. La logique qui sous-tend ce raisonnement, c'est que si vous avez accès à ces interventions, vous pouvez les utiliser pour accomplir les activités que vous avez planifiées.
3. Les *extrants* sont les produits directs des activités du programme et peuvent inclure le type, le niveau et les objectifs des services fournis par le programme.
4. Les *résultats* sont les changements spécifiques dans le comportement, les connaissances, les capacités, le statut et le niveau de fonctionnement des participants au programme. La Fondation Kellogg (2004) prescrit que les résultats à court terme devraient être réalisables dans un délai d'1 à 3 ans, alors que les résultats à plus long terme devraient être réalisables dans un délai de 4 à 6 ans. La progression logique des résultats à court terme aux résultats à long terme devrait se traduire par un impact survenant dans un délai d'environ 7 à 10 ans.
5. L'*impact* est le changement fondamental attendu ou inattendu survenant dans un délai de 7 à 10 ans, au sein des organisations, des communautés ou des systèmes, en conséquence des activités du programme.

L'objectif d'un modèle logique est de fournir aux parties prenantes une feuille de route décrivant une séquence d'événements qui relie le programme prévu aux résultats attendus du programme. Selon la Fondation Kellogg (2004), cet objectif se réalise de trois façons : premièrement, la

conception et la planification du programme - où un modèle logique est utilisé comme outil de planification pour développer une stratégie de programme et renforcer la capacité d'illustrer et d'expliquer clairement aux parties prenantes clés les concepts et l'approche du programme ; deuxièmement, la *mise en œuvre du programme*, où le modèle logique constitue le noyau central d'un plan de gestion ciblé qui permet d'identifier et de recueillir les données requises pour le suivi et l'amélioration de la programmation ; et, troisièmement, l'*évaluation du programme et les rapports stratégiques* - où le modèle logique présente des informations sur le programme et les progrès accomplis dans l'atteinte des objectifs, pour orienter, promouvoir une approche spécifique au programme et enseigner aux parties prenantes au programme.

ÉVOLUTION SOCIALE

Les interventions se proposent de changer les choses - comment le problème social, objet de la recherche, se manifeste et produit des conséquences à divers niveaux de la société (individuel, culturel, économique, organisationnel) et quel est l'impact attendu de ces interventions, basé sur les données scientifiques actuelles. L'œuvre de Shapiro (2006, p5) a mis en avant cette approche dans le domaine de la résolution des conflits internationaux. Elle postule que pour changer les individus, il faut des stratégies qui changent les attitudes et les perceptions, les comportements et les motivations des participants, et elle souligne trois théories sur lesquelles les programmes s'appuient explicitement ou implicitement dans leurs efforts pour changer les individus, les relations entre les groupes et les structures sociales. En premier lieu, Shapiro reconnaît les *changements cognitifs* qui, selon elle, ont pour objectif, entre autres, de transformer les attitudes hostiles ou les préjugés envers l'autre partie, de présenter une analyse plus optimiste du conflit et de mettre à jour de nouvelles possibilités de résolution des conflits. Les stratégies de changement au niveau micro incluent la promotion de l'introspection et de la prise de conscience, la connaissance d'autrui, les phénomènes de compréhension soudaine (les expériences aha), l'introduction de nouvelles informations ou d'une analyse en rapport avec les structures de connaissances existantes, la création d'environnements sûrs et la permission d'expérimenter avec des méthodes nouvelles pour recadrer les problèmes conflictuels de manière intégrée. En deuxième lieu, Shapiro préconise des stratégies de *changement affectif* qui, selon elle, sont rarement mentionnées dans les interventions de médiation des conflits, bien

que les praticiens reconnaissent le rôle important joué par les émotions telles que la crainte, la colère, la honte et le chagrin pour entraver la résolution des conflits ainsi que le rôle important de l'espoir et de la compassion pour soutenir le processus. Bien des programmes visent à encourager le contrôle des émotions (la maîtrise de la colère, par exemple) des participants pour faciliter la résolution rationnelle des problèmes. En troisième lieu, Shapiro souligne les stratégies de *changement de comportement* qui visent à améliorer la communication, la négociation inclusive et les aptitudes en résolution de problèmes, favorisent la coopération interpersonnelle et réduisent le recours au langage hostile et à la violence, entre autres vices. Les programmes encouragent un changement dans le comportement des participants, en établissant de nouvelles règles d'interaction par exemple, ou en donnant l'exemple de comportements plus constructifs et en ménageant des occasions pour l'imitation et la répétition de comportements constructifs dans un environnement relativement sûr.

LES OUTILS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Plusieurs outils ont été développés pour le suivi et l'évaluation. Aux fins de ce guide, une série de questionnaires évaluant les besoins en formation (en amont de l'atelier), l'efficacité de chaque séance de formation (évaluation de l'atelier) et les résultats (après l'atelier) figurent en annexe du guide pour adaptation.

RÉFÉRENCES

- Patton, M. Q., 1997, *Utilisation-focused evaluation: The new century text (3rd Edition)*. London: Sage.
- Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) Bureau de l'évaluation, 2002, *Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats*. New York : PNUD.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W. and Freeman, H. E., 2004, *Evaluation: a systematic approach (7th Edition)*. California: Sage.
- Shapiro, I., 2006, *Extending the framework of inquiry: Theories of change in conflict interventions*. Berghof Research Centre for Constructive Conflict Management, Handbook No. 5 www.berghof-handbook.net (Accessed on 16/02/10).
- Stufflebeam, D. L., 2001, *Evaluation models: New directions for evaluation*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- The Kellogg Foundation (ou Fondation Kellogg), 2004, Logic Model Development Guide: Using the logic model to bring together planning, evaluation and action. www.wkkf.org

L'Institut pour la Justice et la Réconciliation (IJR) est né de la Commission Vérité et Réconciliation (CVR) sud-africaine en 2000 pour aider à superviser et promouvoir les questions ayant trait à la justice et à la réconciliation présentées par la CVR et d'autres organismes connexes. Étant donné que la CVR sud-africaine était l'unique tentative importante en Afrique de lutte contre les violations des droits de l'homme, et étant donné son succès relatif dans la recherche de la vérité, la justice et la réparation pour les victimes, la CVR est rapidement devenue un point de référence important pour d'autres pays africains essayant les processus similaires. Dans ce contexte, l'IJR a aidé un bon nombre de parties prenantes à travers le continent et ailleurs dans le monde, à conceptualiser, mettre en œuvre et évaluer les processus de justice transitionnelle. Les engagements de l'IJR dans ces pays vont des consultations communautaires avec les victimes dans l'est de la RDC, au Burundi, au Rwanda, au nord de l'Ouganda, au Soudan du Sud et au Zimbabwe, à la formation des commissaires et du personnel des organismes de vérité comme la Commission Vérité, Justice et Réconciliation du Kenya (CVJR), La Commission Vérité et Réconciliation du Burundi (CVR) et la Commission Nationale Paix et Réconciliation du Zimbabwe (NPRC). Au Soudan du Sud, l'IJR a été chargé par le Comité National Pour la Guérison, la Paix et la Réconciliation (CNHPR) d'élaborer un processus de consultation pour la réconciliation nationale et, dans le cadre de ce processus, a formé 75 mobilisateurs de paix en provenance de 10 états à travers le pays sur les compétences liées au dialogue de réconciliation, pendant plus de quatre semaines.



www.ijr.org.za

105 Hatfield Street
Gardens
Cape Town
8001
South Africa

+27 (0) 21 202 4071
info@ijr.org.za

ISBN 978-1-928332-48-0

