BOÎTE À OUTILS

VERS DE NOUVEAUX CONTRATS SOCIAUX

UTILISER LES PROCESSUS DE DIALOGUE POUR PROMOUVOIR LE CHANGEMENT SOCIAL

Rédacteurs: Clara Bosco et Dorothée Guénéheux, avec l'assistance d'Amy Miller-Taylor et de Lerato Pagiwa.

Consultants: Minu Hemmati, François Rogers (CatalySD Sustainability | Communications)

Designer: AdlibStudio

Remerciements: CIVICUS souhaite adresser ses plus vifs remerciements à Alan Fowler pour avoir généreusement partagé ses recherches et ses suggestions précieuses sur les premières versions. Nous remercions également tout particulièrement Steve Waddell pour ses conseils méthodologiques au début du projet 'Nouveau contrat social'. Nous remercions nos collègues de CIVICUS David Kode, pour sa lecture et ses commentaires des premières versions, et Meghan Judge, pour son aide dans l'élaboration de cette boîte à outils.

Nous souhaitons en outre remercier tout particulièrement les partenaires du projet 'Nouveau contrat social', qui nous ont fait part pour le développement de cette boîte à outils de leur analyse d'études de cas et de suggestions basées sur leur propre expérience : Sara Webster (Centru Feto Haburas Dezenvolvimentu, Timor-Oriental) ; Ingrid Jones (Partnere per Femijet, Albanie) ; Dr A.B. Adikaram (Nation Builders Association, Sri Lanka) ; Ramiro Orias (Fundación CONSTRUIR, Bolivie) ; Diana Vegas (Grupo Social CESAP, Venezuela) ; Sylviane Volampemelo et Guy Hermas Randriatahina (Mikajy Natiora, Madagascar) ; Andrea Arnot et Taushif Kara (Richmond Multicultural Community Services, Canada).

Enfin, nous souhaitons remercier tous ceux qui ont accepté d'être interviewés dans le cadre du projet de recherche-action de CIVICUS, Nouveau contrat social, et dont les perspectives viennent grandement enrichir ces conclusions.

CIVICUS

CIVICUS est un réseau mondial d'organisations et d'activistes de la société civile œuvrant au renforcement de l'action citoyenne et de la société civile dans le monde entier. Fondée en 1993, CIVICUS s'efforce de promouvoir les voix des plus marginalisés, en particulier dans les pays du Sud, et a plusieurs membres et partenaires à travers le monde

www.civicus.org | info@civicus.org

Cette publication a été produite dans le cadre de l'Initiative pour l'espace civique, mise en œuvre en partenariat avec ARTICLE 19, CIVICUS, International Center for Not-for-Profit Law (ICNL) et le World Movement for Democracy. Elle est financée par le gouvernement suédois, ce dernier ne partageant pas nécessairement les opinions qui sont exprimées ici.

Les points de vue exprimés dans ce document reflètent uniquement les opinions des personnes qui y ont collaboré.

QUEL EST L'OBJET DE CETTE BOÎTE À OUTILS?

Cette boîte à outils cherche à stimuler la réflexion sur le potentiel et les limites des processus impliquant plusieurs parties prenantes pour la promotion du changement sociopolitique. Elle fournit des outils et des ressources pratiques pour faciliter l'utilisation des processus de dialogue différemment.

La boîte à outils vise notamment à :

- proposer des arguments simples encourageant la société civile et d'autres secteurs à travailler en étroite collaboration afin de réaliser un changement systémique et mené par les citoyens ;
- fournir des directives quant au moment et à la manière d'approcher au mieux l'engagement multisectoriel (plutôt que d'autres formes d'activisme) ;
- présenter une méthodologie élémentaire et flexible pour initier et exécuter les processus de dialogue multipartites, avec des contributions sur quels sont les éléments clés de réussite et les défis couramment rencontrés ;
- préparer une liste de ressources utiles pour une réflexion supplémentaire, ainsi que des outils essentiels pour l'action.

Pour qui ?

Cette boîte à outils est essentiellement destinée à la société civile, et notamment aux petites organisations qui opèrent au niveau local, et cherche à ajouter la perspective de la société civile à la littérature déjà existante sur les initiatives à plusieurs parties prenantes. Les conseils fournis ici pourraient cependant être tout aussi utiles à d'autres acteurs souhaitant travailler avec la société civile par le biais des processus de dialogues multisectoriels.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction 4

Liste des dialogues pilotes menés par le biais du projet 'Nouveau contrat social' 6

Quelques définitions 7

1 **À VOS MARQUES !** 8
1.1 Pourquoi devons-nous faire les choses différemment ? 8
1.2 Un moyen possible : les processus de dialogue multipartite 10
1.3 Cela en vaut-il la peine ? 12

2 **PRÊTS !** 15
2.1 Réfléchir sur le processus 15
2.2 Comprendre les variables 19
2.3 Co-créer le processus 23

3 **PARTEZ !** 25
3.1 Impliquer les parties prenantes 25
3.2 Organiser les réunions du dialogue 32
3.3 Soutenir le dialogue au fil du temps 34

4 **RESSOURCES ET OUTILS** 36
4.1. Suggestions d'outils et de méthodes 36
4.2. Exemples tirés du projet 'nouveau contrat social 42
4.3 Lectures 50
4.4 Communautés de pratique, réseaux et associations 51

INTRODUCTION

À CIVICUS, nous pensons que les sociétés ne réaliseront des progrès à grande échelle face aux défis complexes de notre époque que grâce à une approche collective et portée par les citoyens.

Il semble cependant que l'acceptation de cette idée reste inégale. Tout au long du projet de recherche-action, Nouveau contrat social, de CIVICUS, nous avons observé qu'en effet la société civile demeure sceptique à l'idée d'expérimenter des modèles d'activité hybrides avec le secteur privé, cynique à l'idée de s'associer à certains éléments du gouvernement dans la formulation de nouveaux projets de développement, dubitative quant à l'intérêt de s'associer à la communauté scientifique pour traiter des défis sociaux, et souvent incapable de mobiliser le grand public à une plus grande échelle. Cette réticence est souvent réciproque, comme en attestent l'absence d'engagement de la part du secteur privé et l'insuffisance de l'appropriation par le gouvernement.

Nous pensons qu'au cœur de cette résistance réside une vision sectorielle rigide de comment les défis de développement peuvent être résolus et par qui. Pour pouvoir réaliser un changement effectif, les sociétés doivent essayer de nouvelles modalités d'interaction en utilisant un cadre plus flexible, mettant l'accent sur le rôle central du pouvoir des citoyens dans l'actionnement de processus transformateurs.

Cette boîte à outils marque la dernière étape de notre projet 'Nouveau contrat social', initié dans le but de promouvoir et d'analyser des formes nouvelles de collaboration intersectorielle à propos de défis économiques, sociaux et environnementaux fondamentaux. Le projet a étudié les dialogues multipartites comme mécanisme potentiel pour améliorer l'intégration et la cohésion sociales.

Plus particulièrement, entre novembre 2013 et juin 2014, sept organisations de la société civile ont été sélectionnées parmi plus de 900 candidats pour entamer des dialogues à propos de défis fondamentaux rencontrés dans leurs communautés. Chaque partenaire s'est vu demandé d'identifier et, en utilisant les méthodes élémentaires proposées par CIVICUS, de réunir les principaux acteurs (parfois inhabituels) concernés par un défi local, dans l'objectif d'identifier conjointement des solutions visant à les traiter de manière plus systémique.

Le processus dans son ensemble a permis à des centaines de citoyens, représentant différents groupes d'acteurs venus de différentes parties du monde, de s'exprimer. Par l'observation de ces processus et de sondages auprès des parties prenantes (avant et après les réunions au titre du dialogue), CIVICUS a affiné la méthodologie proposée sur l'engagement multipartite, et a également analysé et comparé les principes et pratiques émergents relatifs à l'innovation civique.

Cette boîte à outils présente un état des lieux de toutes les informations recueillies et des leçons tirées, construit à partir des perspectives utiles et parfois insolites de parties prenantes locales à des défis, des tendances et des innovations quant à la manière dont les citoyens prennent part collectivement aux décisions qui les affectent.

Nous espérons que cette boîte à outils offrira des ressources inspirantes et pratiques à tous les citoyens souhaitant entamer ou prendre part à des processus collectifs pour définir leur avenir commun d'une manière plus consciente, ouverte et intentionnelle.

Liste des dialogues pilotes menés par le biais du projet 'Nouveau contrat social'

PAYS	DÉFI ABORDÉ	NB DE PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES	GROUPES REPRÉSENTÉS	PARTENAIRE ORGANISATEUR
Albanie	Égalité d'accès à l'éducation pour les Roms et autres minorités ethniques	28	Administration centrale/ locale, institutions constitutionnelles, organisations de la société civile, y compris ONG internationales, représentants des communautés roms, étudiants, parents, médias	Partnere per Femijet
Bolivie	Intégration de la vision du développement par les groupes autochtones dans les processus de planification régionaux	69	Administration centrale et locale, organisations de la société civile, secteur privé, groupes autochtones, organisations d'agriculteurs	Fundación CONSTRUIR (FC)
Canada	Dialogue interconfessionnel et acceptation mutuelle ; considération des différentes contraintes confessionnelles dans les espaces publics	44	Gouvernement, société civile, secteur privé, autorités religieuses, groupes autochtones, aumôniers (des aéroports et universités), prestataires de santé	Richmond Multicultural Community Services (RMCS)
Madagascar	Équilibrer les besoins en matière de protection de l'environnement et de développement local dans les zones protégées de la région de Sofia	76	Gouvernement, société civile, communauté scientifique, communautés locales (y compris les agriculteurs locaux)	Mikajy Natiora (MN)
Sri Lanka	Gestion durable du bassin versant dans le bassin du Mahaweli supérieur	136	Gouvernement, société civile, universités, secteur privé, autorités religieuses, médias	Nation Builders Association (NBA)
Timor-Oriental	Violence sexuelle et sexiste affectant les femmes et filles vivant en zone rurale dans le district de Baucau	45	Gouvernement (y compris les prestataires de services sociaux), organisations de la société civile, chefs de village et représentantes désignées des femmes des mêmes villages, membres de la communauté	Centru Feto Haburas Dezenvolivmentu (CFHD)
Venezuela	Préparation aux urgences, résilience et capacité de réaction en cas de catastrophe au sein de la municipalité de Sucre	21	Gouvernement, société civile, secteur privé, communauté scientifique, représentants communautaires	Grupo Social CESAP (CESAP)

Quelques définitions

Nous reconnaissons l'ambiguïté de certaines notions essentielles contenues dans cette boîte à outils et fournissons donc quelques définitions afin de clarifier notre objectif.

Action civique : type d'action impliquant généralement une mobilisation publique motivée par une préoccupation concernant l'intégralité de la communauté (à quelque échelle que ce soit) et fondée sur le respect des différences entre les individus et les groupes appartenant à cette communauté.

Gouvernance : processus d'interaction et de prise de décisions entre plusieurs acteurs impliqués dans la création, le renforcement ou la reproduction collective de normes et d'institutions sociales. Un aspect essentiel de la bonne gouvernance est la notion de reddition des comptes (obligation de s'expliquer, responsabilité, redevabilité) de la part des décideurs, c.-à-d. accepter de prendre la responsabilité de ses propres messages et actions et de leurs conséquences vis-à-vis d'autres parties prenantes, et la participation des citoyens par le biais d'une consultation et d'un consentement éclairé.

Contrat social : accord (tacite plutôt qu'explicite) entre les membres d'une société organisée (ou entre une communauté et des décideurs) définissant la relation et les responsabilités de chacun vis-à-vis de l'autre. En conséquence, les conditions d'interaction entre les sphères publique, privée et sociale sont souvent déterminées sur la base d'une vision sociopolitique commune.

Société civile/ secteur civique : sphère – en dehors de la famille, de l'État et du marché – créée par des actions individuelles et collectives, des organisations et des institutions pour défendre des intérêts communs. En principe, les formes organisées de la société civile devraient être responsables vis-à-vis des groupes qu'elles représentent et/ou de leurs bénéficiaires.

Gouvernement : système par lequel une communauté ou un territoire est régi. Dans un système démocratique, un gouvernement se compose de représentants élus (le législatif), de ministres et administrateurs (l'exécutif) et d'arbitres (le judiciaire), et il existe une séparation des pouvoirs entre ces trois branches. En termes généraux, la légitimité d'un gouvernement repose sur le consentement des citoyens et sa reddition des comptes vis-à-vis de ces derniers.

Secteur public : partie de la société ayant pour mandat la prestation de services publics aux citoyens. Le secteur public est supposé fournir des services bénéficiant à tous plutôt qu'à certains individus et groupes de citoyens. Des exemples de services faisant partie du secteur public incluent, entre autres, la police, les routes, les transports publics, l'enseignement primaire et la santé. Le secteur public se compose de tous les fonctionnaires travaillant dans les ministères/organismes publics responsables devant le gouvernement et, par extension, la population en général.

Secteur privé : entreprises privées (de quelque ampleur que ce soit), enregistrées de manière formelle ou informelle, dont la démarche est motivée par la création de richesse et la réalisation de profits. Dans le cas de multinationales, d'entreprises nationales ou de grandes entreprises cotées en bourse, leurs conseils d'administration rendent comptent aux actionnaires ou aux investisseurs.

Communauté scientifique : scientifiques, chercheurs, universitaires. Cela inclut de nombreuses « sous-communautés » travaillant dans des domaines scientifiques particuliers pouvant également être interdisciplinaires. Objectivité et haute qualité sont attendues de la communauté scientifique par le biais d'une discussion et d'un débat dans les journaux et lors de conférences.

Partie prenante : quiconque ayant un intérêt dans quelque chose, parce que cela l'affecte directement ou indirectement. Les parties prenantes peuvent être des acteurs de la société civile, du monde de l'entreprise, du gouvernement et autres se rassemblant pour un objectif commun. Les parties prenantes devraient avoir le droit de participer aux décisions qui les affectent, ce qui signifie que nous sommes tous parties prenantes aux décisions prises à propos de notre société et par la communauté internationale. Dans ce guide, nous utiliserons les termes parties prenantes, multipartites et acteurs de manière interchangeable.

Dialogue/ dialogue multipartite (DMP) : conversation entre deux personnes ou plus, au cours de laquelle des idées et opinions sont échangées dans l'objectif d'améliorer la compréhension réciproque ou de parvenir à un accord quant à des questions ou actions. Le dialogue multipartite devrait être considéré comme une conversation à long terme et structurée entre plusieurs acteurs, visant à initier et à maintenir des relations et collaborations constructives au fil du temps, dans l'intérêt public.

Processus multipartite : processus rassemblant des acteurs pertinents affectés ou concernés par un problème ou pouvant influencer ce dernier ; les acteurs impliqués doivent avoir un intérêt dans le changement de la situation en cours, et disposer d'une expérience, de connaissances ou d'informations pertinentes qui contribueront à la création d'une vision commune permettant la prise d'initiatives collectives, l'élaboration de solutions et la mise en œuvre d'actions conjointes dans l'intérêt public.

1. À VOS MARQUES !

Ce chapitre a pour objectif de convaincre de la nécessité de trouver de nouveaux moyens de travailler afin d'avoir un impact sur les changements sociopolitiques, et présente les opportunités et les défis qui y sont associés.

1.1 Pourquoi devons-nous faire les choses différemment ?

Nous vivons à une époque caractérisée par des contradictions majeures : un accroissement des inégalités économiques et une richesse sans précédent ; des urgences environnementales et une compréhension croissante de leurs causes et de l'éventail de réponses efficaces ; une inertie politique croissante et une explosion dans le domaine des communications et des mouvements sociaux.

Scharmer & Kaufer (2013) ont très bien cerné ces méga-défis avec leur modèle de l'iceberg : au sein du cadre de gouvernance qui existe à l'heure actuelle, il semblerait que nous ayons des difficultés à éliminer ce qu'ils appellent les « bulles » et à nous attaquer aux véritables problèmes (voir illustration 1). Par conséquent, il semblerait également que nous sommes incapables de surmonter le fossé écologique, social et spirituo-culturel qui caractérise notre société et qui « nous a conduits à un état d'irresponsabilité organisé, créant collectivement des résultats dont personne ne veut »[1].

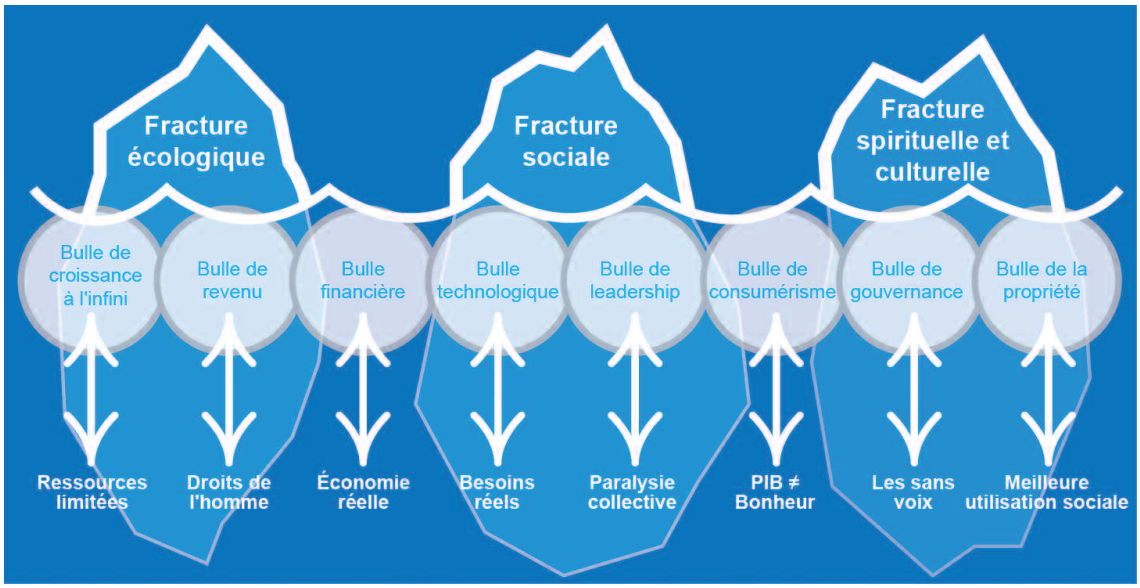


Illustration 1. Le modèle de l'iceberg de Scharmer et Kaufer (2013)

1. Scharmer, O. & Kaufer, K., 2013: *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies.* Berrett-Koehler Publishers

Les manifestations d'un tel mécontentement sont confirmées par les manifestations spontanées exigeant un changement de la relation entre les dirigeants et les dirigés, observées dans le monde entier et impliquant des citoyens de tous horizons, animés par l'aspiration commune d'un avenir différent[2].

De nouveaux cadres doivent être créés en accordant davantage d'espace et une centralité accrue au pouvoir des citoyens, et en faisant la promotion d'une nouvelle vague d'action civique, surmontant les profondes divisions entre les secteurs public, privé et civique, qui pourraient permettre de nouvelles formes d'engagement et de reddition des comptes dans différents domaines et à différentes échelles.

C'est pourquoi à CIVICUS, nous pensons que le moment est venu de se pencher sur de nouvelles pistes d'action collective. Pour la société civile, cela signifie rechercher également le changement souhaité en faisant intervenir des acteurs non traditionnels (c.-à-d. des acteurs avec lesquels nous ne collaborons pas habituellement) et en adaptant nos méthodes d'interaction. D'autres secteurs doivent également oser endosser de nouveaux rôles, de nouvelles responsabilités et de nouveaux modes de travail qui, en définitive, pourraient ouvrir la voie à des contrats sociaux révisés au sein de leurs communautés. Cela exige que chacun quitte sa zone de confort, mette de côté ses jugements sur autrui et s'ouvre à l'inconnu, en développant la confiance et la coopération.

Soyez ouverts à la complexité !

Les défis sociaux auxquels le monde se trouve aujourd'hui confronté sont associés à différentes causes et différents effets, qui se produisent souvent dans des contextes sociaux et politiques très volatiles. Réfléchissez par exemple au changement climatique et à l'inégalité sociale. Les réponses classiques se sont révélées inadéquates, échouant à traiter de la complexité de ces questions. Traiter de la question des défis sociaux d'aujourd'hui nécessite une approche systémique, participative et évolutive[3].

Fort de cette conviction, CIVICUS a repensé les processus multipartites comme éventuelle marche à suivre ; certaines parties de cette boîte à outils présentent l'apprentissage réalisé au fil de ce processus.

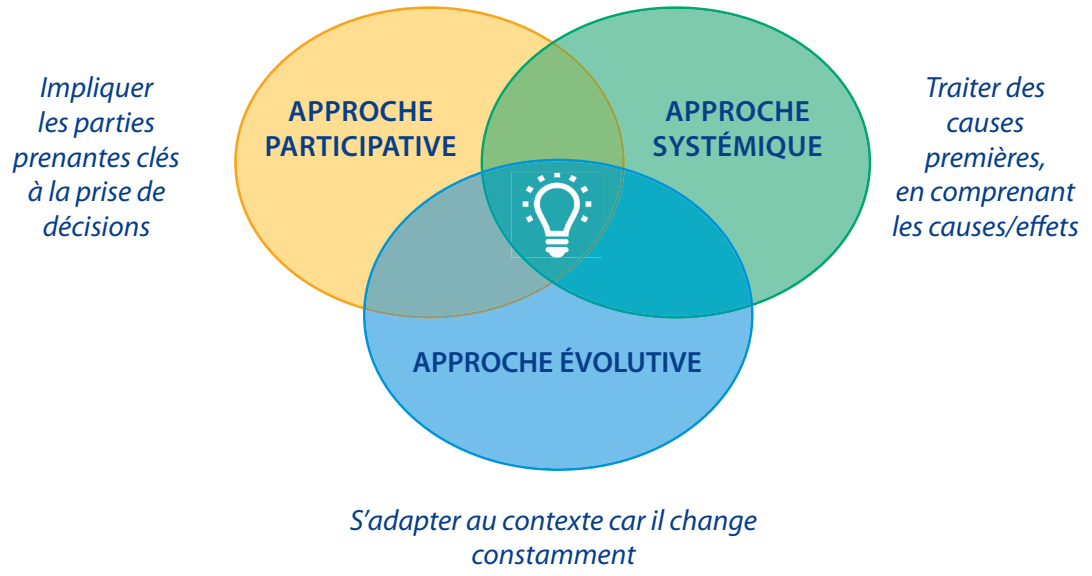


Illustration 2. Eléments essentiels pour traiter de la question de la complexité, tiré de Z. Hassan (2014)

2. Les mouvements de protestation et les réponses des gouvernements ont été bien documentés, de même que les restrictions survenues en conséquence contre l'espace de la société civile. Voir par exemple la section « The Year that Was » du Rapport 2014 sur l'état de la société civile de CIVICUS *http://civicus.org/index.php/en/socs2014*
3. Zaid Hassan propose des perspectives très intéressantes quant à la marche à suivre pour aborder la question de la complexité. Voir The Social Labs Revolution: A new approach to solving our most complex challenges, 2014, sur *http://social-labs.org*

1.2 Un moyen possible : les processus de dialogue multipartite

Il existe de nombreux moyens d'avoir un impact sur les changements sociopolitiques, par le biais de l'activisme et de la participation notamment. Les organisations de la société civile recherchent le changement par leurs activités et leur programmation, leurs campagnes de plaidoyer et de lobbying, leurs campagnes de sensibilisation et par le développement des compétences. Le choix de l'approche la plus adaptée dépend de plusieurs facteurs, tels que le type de changement souhaité, la façon dont les acteurs impliqués souhaitent interagir les uns avec les autres, le calendrier requis et, bien entendu, les ressources disponibles.

Cette boîte à outils propose de se pencher plus sur les dialogues multipartites spécifiquement destinés à affecter les changements sociopolitiques, car nous considérons que dans certaines conditions , ceux-ci peuvent constituer une option valable lorsque les approches plus traditionnelles ne produisent pas les résultats escomptés.

Pour ce qui nous concerne, un dialogue multipartite (DMP) est défini comme une conversation structurée à long terme entre plusieurs acteurs, destinée à entamer et à maintenir des relations et collaborations constructives motivées par une vision commune d'un avenir idéal. Il peut s'agir d'un espace puissant au sein duquel différentes cultures, langues, différents intérêts, différentes perceptions du monde et relations de pouvoir se rencontrent pour trouver des solutions à un défi commun.

Sur la base de nos observations et de notre analyse des dialogues entamés au niveau local, le DMP constitue une bonne option pour aborder le changement systémique, à condition que trois facteurs principaux au moins soient en place :

- Les acteurs clés **doivent être disposés et prêts à travailler conjointement** en vue d'un processus à long terme, afin de développer une vision commune et d'imaginer ensemble un scénario souhaité pour l'avenir ;
- **Les partenaires doivent planifier en adoptant une approche itérative et évolutive,** et travailler sans rechercher des résultats et des activités à suivre préconçus, ni en vue d'un groupe de parties prenantes prédéterminé et fixe ;
- **Les dialogues doivent accepter le conflit** et les contentieux comme une force créative plutôt que comme un obstacle.

Comment dépasser le 'mode opératoire' habituel

Pour qu'un processus de dialogue ait véritablement une portée conséquente et soit complet, il doit traiter des forces sociopolitiques constituant la base du défi ou du changement souhaité. Le nombre d'acteurs pouvant influencer une question donnée est particulièrement important : les dirigeants, les prestataires de services, les consommateurs, les producteurs, les vendeurs, les chercheurs, les scientifiques, les journalistes, les enseignants, les chefs communautaires et les citoyens dans leur ensemble peuvent tous jouer un rôle essentiel. La capacité à combiner les différences et la richesse que chaque acteur peut apporter en termes de connaissances, d'influence, de relations, de ressources et de compétences est sans l'ombre d'un doute l'ingrédient essentiel d'un processus réussi.

Les études de cas du projet 'Nouveau contrat social' peuvent le confirmer. Dans des sociétés hautement polarisées telles que Madagascar, la Bolivie ou le Venezuela, la participation des universités et des centres de recherche ont contribué dans une large mesure à développer une vision partagée du contexte et des défis, les dialogues étant « étayés » par le témoignage d'experts. En Albanie, l'interaction des en-

4 . Bien que les processus de dialogue multipartites soient à la mode au sein de la sphère mondiale associée au cadre de développement post-2015, ils ne sont pas la solution à chaque situation. Si vous avez par exemple l'intention de promouvoir votre point de vue en particulier et vous ne pouvez pas changer votre position initiale en tenant compte des perspectives et aspirations d'autrui, alors un processus de dialogue n'est clairement pas la marche à suivre, et vous devriez plutôt envisager de mener davantage (ou moins !) d'initiatives de plaidoyer classiques.

seignants et des parents avec les représentants du gouvernement et les prestataires de services sociaux ont fourni des perspectives inhabituelles quant aux véritables défis, et ont offert plus de solutions viables pour améliorer la fréquentation des écoles par les enfants appartenant au groupe minoritaire Rom.

Et pourtant, dans de nombreux dialogues locaux observés, les partenaires n'étaient pas toujours enclins à faire intervenir des acteurs non traditionnels, notamment les participants issus du secteur privé et de la communauté scientifique, n'y trouvant pas un grand intérêt. Il en a émergé un certain degré de résistance entre les participants pour imaginer des rôles et contributions significatifs pour différents secteurs, et une grande confusion a été observée lorsqu'il s'est agi de positionner les acteurs majeurs (y compris eux-mêmes) au sein des secteurs. La plupart des organisateurs des dialogues ont impliqué des partenaires bien établis notamment du gouvernement et de la société civile, n'impliquant que dans une mesure limitée des acteurs non traditionnels qui auraient pu pourtant apporter des connaissances supplémentaires, des perspectives et suggestions nouvelles afin de trouver des solutions peut-être pas encore explorées au défi local.

Dépassez l'approche par « secteurs »

Il s'agit là de la principale conclusion du projet 'Nouveau contrat social' : si nous voulons poursuivre des processus radicalement inclusifs, nous avons besoin d'une alternative au modèle des trois secteurs.

Un moyen permettant de réfléchir au-delà de la notion des trois secteurs consiste à considérer le « système » général au sein duquel le défi que vous souhaitez aborder se produit. Le système montrera les relations qui existent entre les forces sociopolitiques, les processus et les objectifs de changement. Cette approche permettra de contribuer à l'identification des principaux acteurs devant être impliqués, quel que soit le secteur auquel ils appartiennent. Elle permettra en même temps de révéler les recoupements, les chevauchements et les opportunités qui existent entre les secteurs, informant les choix stratégiques à propos du processus de dialogue en lui-même[5].

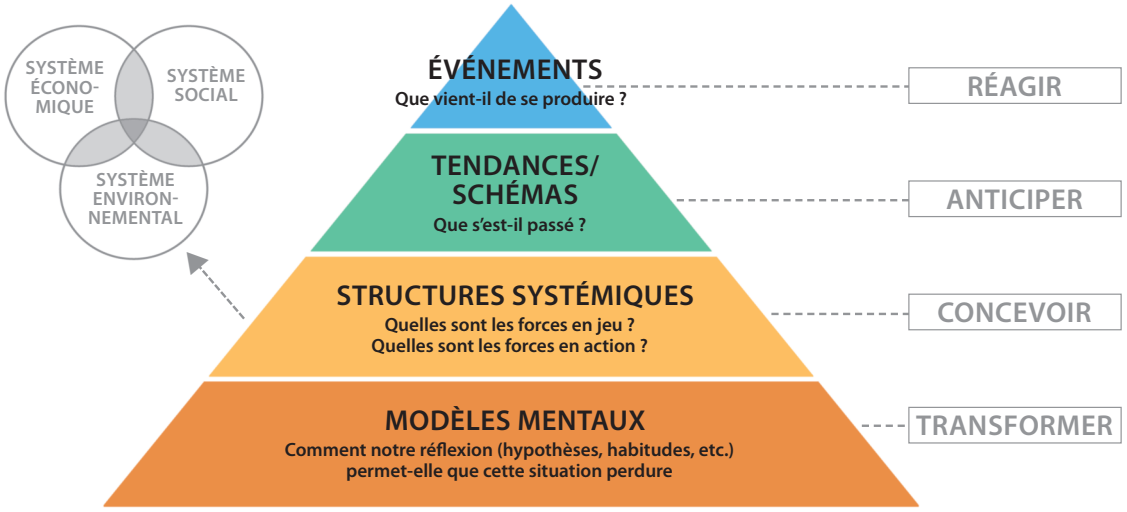


Illustration 3. Comment analyser un système ?

5. Une perspective très intéressante sur la marche à suivre pour dépasser l'approche des trois secteurs en utilisant des « domaines » de changement est proposée par K. Biekart et A. Fowler. Voir : Civic Driven Change 2012: an Update on the basics, février 2012 *http://www.iss.nl/fileadmin/ASSETS/iss/Documents/Research_and_projects/CDC_Update_February_2012.pdf*

1.3 Cela en vaut-il la peine ?

> *Toute cette expérience s'est révélée très intéressante et nous a permis de voir la communication sous un angle différent.*
>
> Partenaire local du projet 'Nouveau contrat social' de CIVICUS

Les processus de dialogue multipartite peuvent être très inspirants et motivants, car ils peuvent déclencher des dynamiques positives et renforcer de nouvelles façons de travailler en faveur du changement désiré. Le feedback fourni par les organisations partenaires et les centaines de parties prenantes impliquées dans les processus de dialogue local initiés par le biais du projet de CIVICUS confirme la validité d'une telle approche et l'immense potentiel associé à son utilisation.

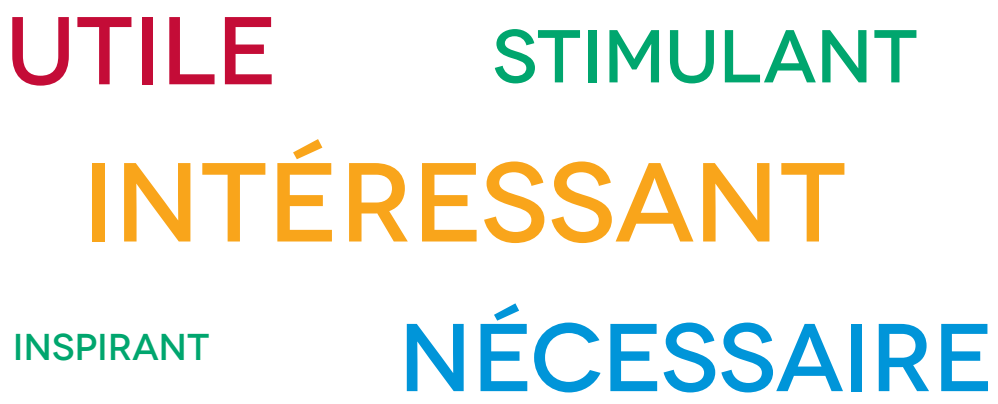


Illustration 4. Les termes les plus souvent utilisés par les parties prenantes pour décrire leur expérience des dialogues locaux appuyés par le projet 'Nouveau contrat social'

Cela étant dit, il est important de garder à l'esprit que les processus de dialogue sont complexes. Il n'est pas chose aisée de les développer, de les maintenir, de les animer ou de les évaluer, car ils impliquent nombre d'acteurs, perspectives, intérêts et individus différents.

Le contexte, le temps, les ressources et les compétences, tout cela doit être soigneusement pris en considération. Si un processus de DMP n'est pas pensé avec soin, il peut céder la place à la frustration, au retrait, voir aggraver les litiges entre les parties prenantes, ce qui peut en retour ternir votre réputation. Il est important de procéder à une évaluation réaliste des efforts qui seront requis pour coordonner correctement le processus : la plupart de nos partenaires organisateurs que nous avons interrogés ont trouvé que le processus de dialogue était écrasant. Réfléchissez-y soigneusement avant de vous aventurer par vous-mêmes dans un processus de ce type.

Un autre élément très important devant être pris en considération avant de s'engager dans un tel périple est de savoir qui peut organiser ou inviter d'autres entités à se joindre à un processus de dialogue multipartite. Les questions relatives à qui a la capacité d'entamer et de coordonner un dialogue de cette nature doivent être prises en considération, notamment si des questions très controversées sont en jeu. Qui a accès à certaines des principales parties prenantes devant être impliquées ? Qui dispose de la crédibilité nécessaire pour rassembler le bon mélange d'expertise et d'autorité susceptible de mener au changement ? D'après les observations que nous avons pu faire, différentes capacités complémentaires sont nécessaires à ces fins, et aucun citoyen ou organisation individuelle (indépendamment du secteur) ne les incarne toutes.

Les exigences relatives à l'initiation et à la coordination d'un processus de dialogue fructueux sont notamment :

- la capacité à rassembler un groupe de personnes autour d'une vision commune,
- être perçu(e) comme un intermédiaire de confiance et honnête par la plupart des parties prenantes,
- la connaissance du système propre au problème et de l'échelle appropriée,
- la capacité à comprendre et à explorer les dynamiques de pouvoir,
- la capacité à attirer les acteurs les plus pertinents (en termes de compétences/ connaissances, de crédibilité et d'autorité) au moment le plus approprié,
- des compétences de médiation multiculturelles, comblant les fossés entre les langues, les cultures, les niveaux d'alphabétisation et l'accès inégal aux technologies de l'information et des communications.

Dans le cas du projet 'Nouveau contrat social' de CIVICUS, les dialogues ont été initiés par des organisations de la société civile locales, de petite envergure et à base communautaire. Dans certains cas, nos organisations partenaires ont eu du mal à s'assurer la participation de certains acteurs clés (notamment gouvernementaux) et un effort considérable a été nécessaire afin de susciter leur adhésion au projet et/ ou de les convaincre de s'impliquer dans ce dialogue. Des partenaires ayant davantage d'influence ou de légitimité ou disposant d'un accès aux principales parties prenantes auraient pu avoir davantage de succès pour les impliquer. En outre, certains partenaires ont découvert que les parties prenantes locales n'avaient pas l'habitude de consultations à un haut niveau, et ont dû gérer les réticences tout en évitant de susciter des attentes irréalistes.

Dans d'autres cas, ces organisations ont réussi à réunir des acteurs divers qui, ensemble, disposaient de la bonne combinaison de compétences et d'autorité nécessaires. Elles ont également réussi à garantir une appropriation commune du processus à mesure qu'il se déroulait. Cela s'est essentiellement produit lorsque le dialogue traitait d'un défi qui interpellait déjà différents secteurs, comme la violence liée au genre, la tolérance interconfessionnelle ou la préparation aux urgences.

Principaux éléments d'un DMP réussis émergeant du projet 'Nouveau contrat social' :

- Le changement recherché a prise sur le gouvernement, le grand public et d'autres groupes. Le thème du dialogue ne doit pas être spécifique à un secteur donné, dans le sens ou aucun secteur ne devrait être insensible à ce problème.
- Les partenaires du dialogue sont motivés par des préoccupations ancrées localement plutôt que par la question de leur financement. Ils priorisent et investissent progressivement leurs propres ressources dans ces processus du changement et d'apprentissage.
- Les initiateurs sont capables d'identifier, de rassembler et de stimuler différents partenaires passionnés, crédibles et prêts à jouer leur rôle dans une approche collective pour agir.
- Les partenaires au dialogue accueillent favorablement un processus fondé sur leurs efforts d'inclusion et de réceptivité ainsi que sur leur reddition des comptes vis-à-vis des citoyens et leur compréhension des politiques et relations de pouvoir impliquées à chaque niveau.

Les dialogues pilotes du projet 'Nouveau contrat social' ont montré que les organisations de la société civile pouvaient entamer des processus de DMP sans disposer de l'autorité formelle pour ce faire, mais que, dans la plupart des cas, une analyse soignée et une évaluation honnête des capacités requises étaient nécessaires. Notre recommandation n'est pas d'initier, ni de fournir, tous les aspects associés à un processus de ce type seul(e). Réfléchissez stratégiquement à l'équipe d'acteurs essentiels, combinant les ressources et les capacités nécessaires pour coordonner le processus, et essayez de les convaincre de se joindre à vous dans cette passionnante aventure !

Développer une équipe principale de coordination:

Le travail conjoint dans un processus de DPP devrait commencer par la création d'une équipe principale de coordination – des personnes qui, dans l'idéal, représentent les différents groupes de parties prenantes clés au processus. Cette équipe devrait être passionnée par la question et le dialogue proposés, vouloir et pouvoir travailler conjointement pour guider le processus, et partager les responsabilités associées. Les personnes la constituant doivent désirer apporter un changement au sein de leur communauté, et, bien entendu, avoir le potentiel de rassembler d'autres individus autour de la table. L'équipe principale devrait se composer d'individus disposant de compétences permettant de faciliter les relations, les conditions et les espaces nécessaires. Elle doit néanmoins être équilibrée en termes de parties prenantes, de secteurs et d'intérêts représentés. Tout échec à inclure une diversité suffisante au sein de l'équipe peut résulter dans une homogénéisation trop importante, c'est –à--dire quand ses membres chercheraient à minimiser les litiges et à parvenir à un consensus en supprimant activement toute autre alternative ou en rejetant d'autres points de vue sans les évaluer de manière critique.

L'équipe principale ne sera pas et ne devrait pas être confondue avec le facilitateur, qui guide les réunions individuelles. Ses membres seront souvent identifiés au cours des discussions initiales avec les parties prenantes.

Une fois créé, l'équipe principale adoptera ses modes de fonctionnement et de prise de décisions en fonction de ce qui lui convient le mieux et au contexte. Dans tous les cas, il sera important que cette équipe reconnaisse la valeur du désaccord à titre de source créative aux fins du DPP.

2. PRÊTS !

Ce chapitre fournit des indications méthodologiques quant à la manière de mettre en place un processus de dialogue multipartite (DMP). Il n'est pas destiné à être une méthode devant être suivie pas à pas, mais plutôt une présentation de réflexions, astuces, outils et leçons apprises, qui devront être adaptés à chaque contexte particulier.

2.1 Réflexion sur le processus

Les dialogues multipartites (DMP) sont des processus dynamiques pouvant être considérés comme un flux continu associé au mouvement, à l'activité, aux événements, au changement et à l'évolution temporelle. Réfléchir en termes de processus implique de considérer comment et pourquoi les choses – les individus, les organisations, les stratégies, les environnements – changent, agissent et évoluent au fil du temps au cours du dialogue. Bien entendu, en termes concrets, les activités caractérisant un processus de DMP ne sont que des réunions, des événements, des ateliers, des visites de site ainsi que des conversations individuelles, des correspondances, des sondages, des présentations, etc. Mais dans le cadre d'un processus, toutes ces actions contribueront à réaliser l'objectif de changer ce qui ne fonctionne pas bien au sein d'une société. Un processus de cette nature inclut également des moments où les interactions sont moindres, pendant que les parties prenantes recueillent des informations, mettent en œuvre les actions convenues ou consultent leurs circonscriptions et/ ou institutions.

En ayant ce qui précède à l'esprit, nous proposons **quatre éléments constitutifs caractérisant un processus de dialogue multipartite spécifiquement conçu pour entraîner un changement sociopolitique.** Cependant, il ne s'agit que d'une indication d'un flux de processus possible, chaque dialogue étant fondé sur ses spécificités contextuelles et pouvant être amené à suivre une voie différente. Des étapes plus spécifiques à la conception du processus de dialogue sont fournies ultérieurement dans cette section.

Eléments constitutifs d'un processus de DMP traitant d'un changement sociopolitique

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS	1. Identifier la valeur ajoutée du travail en commun	2. Co-créer une vision et des priorités communes, imaginer de nouveaux scénarios	3. Action ! Adopter des initiatives collectives et individuelles	4. Faire le suivi du processus et apprendre en chemin
PROBLÉMATISATION / QUESTIONS DIRECTRICES	• ¿Qu'est-ce qui ne fonctionne pas bien au sein de notre société ? • Quelle serait la valeur ajoutée d'une collaboration entre différents acteurs qui ne travaillent généralement pas ensemble afin d'aborder un défi commun trop im portant/ complexe pour être solutionné par une seule personne ?	• Quelle serait la solution/ situation idéale ? • Qu'est-ce qui pourrait être fait différemment, plus efficacement ? • Qu'est-ce qui doit changer ?	• Qu'est-ce qui doit être fait, par qui et comment ? • Comment chacun d'entre nous peut incorporer les priorités de collaboration dans nos groupes/ organisations respectifs ?	• Comment les choses progressent-elles ? • Quelles sont les mesures correctives nécessaires pour mieux s'attaquer au défi ? • Avons-nous besoin de faire intervenir de nouveaux acteurs ?
ACTIONS POSSIBLES	• Analyser le système • Identifier et faire intervenir les parties prenantes essentielles • Créer des connaissances partagées et un langage commun	• Imaginer différents scénarios du changement désiré • Développer des nouveaux para digmes de changement • Réaliser des parcours d'apprentissage • Partager les activités de recherche	• Élaborer et mettre en œuvre des projets/ actions/ campagnes • Partager les connaissances, sensibiliser • Collecter et analyser les données • Renforcer les capac ités de des groupes vulnérables	• Évaluer la progression par rapport aux plans • Partager les points de vue sur les défis et lacunes le cas échéant • Partager les leçons apprises • Planifier la marche à suivre sur la base des apprentissages réalisés
MODES DE TRAVAIL POSSIBLES	• Recherche documentaire • Entretiens/groupes de discussion avec les informateurs clés • Dialogues en tête-à-tête ou petits groupes de discussions et entretiens	• Création d'une équipe principale de coordination • Organisation de réunion(s) initiale(s) en tête-à-tête • Organisation d'une grande réunion de lancement	• Partenariats formalisés • Plan d'action conjoint • Petites réunions/téléconférences à intervalle périodique	• Organiser des réunions à intervalle périodique • Recueillir les différents points de vue par le biais de sondages en ligne/téléphoniques
RÉSULTATS POSSIBLES	• Clarification du défi en jeu, des objectifs communs (valeur ajoutée) et des attentes de chaque acteur	• Détermination des priorités de collaboration et d'idées	• Mise en œuvre des initiatives convenues • Réalisation des résultats envisagés	• Identification des ajustements nécessaires/ actions supplémentaires/ nouvelles parties prenantes si nécessaire

Éléments clés à prendre en considération lors de la formation d'un processus de dialogue

Vous trouverez ci-dessous quelques recommandations sur les aspects essentiels à prendre en considération au moment d'entamer un DMP, notamment s'il émane de la société civile.

Ne soyez pas le/a seul(e) responsable de tout

Comme nous l'avons indiqué ultérieurement, il est quasiment impossible qu'une seule organisation incarne toutes les capacités et ressources nécessaires pour entamer et faire durer un DMP dans le temps, d'où la nécessité de travailler en équipe. Le travail en commun commence par la création d'une équipe centrale de coordination (voir l'encadré traitant de cette question au Chapitre 1).

Assurez-vous que toutes les parties prenantes participent à la définition du processus

Dans l'idéal, toutes les parties prenantes clés devraient jouer un rôle actif dans la définition du dialogue. Bien qu'il n'existe pas de recette unique quant à la manière d'impliquer au mieux les parties prenantes dans ces processus, vous devrez essayer de trouver le juste équilibre permettant de donner à chacun l'espace nécessaire et la possibilité de contribuer, sans vous laissez emporter dans la création d'un processus trop exigeant ou écrasant.

Dans certains cas, des quantités de temps et de ressources considérables pourraient être nécessaires pour s'assurer de la participation significative des acteurs clés. Cela était le cas pour les dialogues observés à Madagascar et en Bolivie, où rencontrer des communautés particulièrement reculées impliquait de voyager pendant plusieurs jours. Dans ce cas, l'effort réalisé en a valu la peine, et aucun autre moyen n'existait pour assurer l'inclusion équitable des communautés autochtones au processus. Mais la conclusion de ces expériences est que de telles contraintes devraient être anticipées et prises en compte lors de la mise en place d'un processus de dialogue.

D'un autre côté, il n'est pas nécessaire d'organiser un trop grand nombre de réunions en face-à-face si, dans votre contexte, il est possible de recueillir les contributions par téléphone ou d'utiliser des groupes de discussion virtuelle sur Internet.

Tirez parti autant que possible de toutes les ressources disponibles localement

Pour éviter des pauses et interruptions non voulues, un processus de dialogue devrait essayer, dans la mesure du possible, de réduire sa dépendance aux financements de donateurs externes, en exploitant toutes les ressources, les connaissances collectives et les réseaux disponibles localement.

Réfléchissez de manière stratégique aux contributions possibles par chaque partie prenante en termes de temps, de ressources humaines et de contributions en nature (recherche, lieux de réunion, transports, etc.). La mise en commun des ressources réduira la dépendance à une source de financement unique, garantissant ainsi une plus grande stabilité, indépendance et durabilité au processus. Cela permettra en même temps d'accroître le sentiment d'appropriation par les principales parties prenantes.

Limiter les financements aux ressources locales peut également signifier réduire la portée du DMP, y compris le nombre de réunions, de parties prenantes impliquées, la fréquence des communications et la « qualité » de la logistique. Chaque contexte spécifique déterminera ces aspects ainsi que les limites associées aux ressources.

Adaptez le processus à votre propre contexte

Les processus de DMP doivent s'adapter à leur contexte spécifique, aux ressources et aux compétences disponibles. Cela signifie que chaque processus peut varier en longueur, en taille, en méthodologie et en type de localisation. Souvenez-vous que les processus de dialogue semblent connaître davantage de succès lorsqu'il existe un environnement favorable encourageant leur développement. En outre, tel que nous avons pu l'observer dans un certain nombre de dialogues locaux, certains thèmes se prêtent plus aisément aux DMP que d'autres.

Établissez des processus de révision et d'apprentissage périodiques

Prendre du recul et réfléchir à la nécessité éventuelle d'ajuster le processus devraient se faire constamment par le biais de conversations avec l'équipe de coordination et de sondages périodiques avec d'autres parties prenantes clés. Considérez par exemple des questions simples, telles que :

- Qu'est-ce qui a bien fonctionné jusqu'à présent ? Qu'est-ce qui n'a pas aussi bien fonctionné ?
- Avez-vous eu le sentiment que vos points de vue étaient pris en considération ? Les points de vue d'autres acteurs ont-ils été pris en considération de façon adéquate ?
- Le dialogue produit-il ce qu'il était supposé produire à l'origine ? S'attaque-t-il aux causes profondes du défi et permet-il de trouver des solutions innovantes ?
- Le dialogue affecte-t-il positivement une communauté plus vaste (au-delà du groupe de parties prenantes immédiat) ?
- Le processus sera-t-il durable à moyen et long terme ?

Souvent, les réponses à ces questions entraîneront des changements dans le processus, la composition de l'équipe ou la participation des parties prenantes.

Des mécanismes de suivi devraient être accessibles et permettre à toutes les parties prenantes de fournir un feedback et de faire part de leurs préoccupations à propos des progrès réalisés. Assurez-vous que les parties prenantes s'accordent sur les moyens appropriés de faire le suivi de ces progrès et de rendre compte aux autres. Assurez-vous qu'il existe une compréhension commune de l'objet de la révision périodique, et de la manière dont les données seront utilisées.

7

Les résultats du DMP devraient être largement diffusés. Les individus ne s'engageront pas (à nouveau) si rien ne semble émaner du processus.

2.2 Comprendre les variables

C'est généralement une préoccupation majeure au sein d'une communauté qui va la conduire à entamer un DMP. Il est alors important de produire des preuves valides de ce qui ne fonctionne pas bien dans cette société, afin de motiver une transformation en profondeur pour qu'elle puisse changer les structures et dynamiques sociopolitiques fortement ancrées.

Comprendre le problème, le système et les acteurs clés ne sont pas nécessairement trois étapes différentes et distinctes, car elles peuvent être entreprises simultanément et, dans la mesure du possible, en conjonction avec les autres parties prenantes concernées. Un bon moyen de réaliser une telle analyse consiste à combiner étude documentaire et consultation de sources officielles (rapports, journaux et articles scientifiques) avec des informations de première main et opinions recueillies par le biais de sondages rapides auprès des informateurs clés (en fonction du contexte, cela peut se faire par téléphone, lors de brèves réunions ou par email). Les informateurs clés n'ont pas nécessairement besoin de prendre part ultérieurement au DMP.

Si une équipe principale de coordination est déjà en place, les problèmes et acteurs associés devraient être identifiés et analysés ensemble, à titre de travail préparatoire. La diffusion de ces informations avec d'autres parties prenantes au début du dialogue et leur révision en fonction du feedback reçu contribueront à créer les connaissances (et le langage) communes nécessaires pour développer un espace propice à la collaboration.

Éléments essentiels à prendre en considération pour comprendre la question en jeu et ses acteurs

Comprendre le problème – qu'est-ce qui doit changer ?

Tel qu'indiqué précédemment, les processus de dialogue sont déclenchés par un problème, un défi – la conviction que quelque chose doit changer.

- Quelle est la question essentielle que vous essayez d'aborder, et pourquoi est-elle importante ?
- Pour qui constitue-t-elle un problème ?

Dans la mesure où chaque processus doit être spécifique au contexte, une suggestion visant à améliorer la compréhension du problème consiste à recueillir des preuves et à illustrer votre point de vue aux autres acteurs clés. L'utilisation de données (quantités, valeurs, chiffres et statistiques relatifs à l'évolution du problème, à la fréquence à laquelle il se produit, à son impact), combinée à des exemples concrets et des témoignages, vous aidera à consolider votre argumentation.

Et pourtant, nous pourrions être en train de nous pencher sur un défi spécifique sans savoir qu'il existe un problème plus profond. C'est pourquoi il est important de considérer le problème sous différents angles : il peut être utile de l'envisager sous une perspective différente afin de nous assurer que nous nous concentrons sur les questions clés. Vous pouvez obtenir des informations et perspectives supplémentaires en prenant en considération le point de vue d'autres acteurs, étayé par les informations qu'ils peuvent produire.

Il est essentiel de faire preuve de flexibilité dans la révision de votre propre analyse. Cela peut conduire à reconsidérer le défi ou la manière dont il est établi si l'on s'aperçoit que la question, sous sa forme actuelle, n'aura pas suffisamment de prise sur les secteurs et parties prenantes (ce qui est un prérequis d'un DMP réussi). Vous devrez développer une compréhension commune du problème actuel.

Entender el sistema – ¿Que hay alrededor del problema?

Une fois qu'une compréhension du défi commune est obtenue, une analyse simple mais détaillée de la vue d'ensemble – ou du système – permettra au groupe d'avoir une meilleure idée de qui sont les mieux placés pour y répondre (et comment) par le biais du processus de dialogue.

Par système, nous entendons l'ensemble de relations, d'interactions et de structures qui existent entre les citoyens, les groupes et les institutions s'articulant autour de la question donnée, également délimitée par des limites spatiales (et temporelles) et influencée par son environnement.

Que doit-on rechercher dans l'analyse d'un système ?

- Une brève analyse du contexte (c.-à-d. l'histoire, les caractéristiques démographiques, les valeurs culturelles et les perceptions, etc.) ;
- Les principales composantes du problème/ défi (décomposez-le en sections plus petites, plus gérables.) ;
- Délimitez les zones d'impact du défi (définition de la zone, de la communauté, etc.) ;
- Les organes de prise de décisions et les processus qui affectent (positivement ou négativement) le défi et les dynamiques de pouvoir associées ;
- Les autres acteurs clés.

EN VOIR UN EXEMPLE ! ***CLe Chapitre 4, page 42, fournit un exemple d'une analyse contextuelle simple, mais informative, préparée par l'organisation de base communautaire Centru Feto Haburas Dezenvolivmentu en vue d'un DMP sur la violence liée au genre dans un district du Timor-Oriental.***

Comprendre les acteurs – qui devons-nous impliquer et comment ?

Une fois que vous avez une idée du système associé au défi que vous souhaitez traiter, il convient d'analyser les principales parties prenantes qui devraient, dans l'idéal, être impliquées dans le processus de DMP.

a) Analysez votre organisation – identifiez votre place et votre rôle dans le dialogue en tant que partie prenante.

Vous ne devriez pas considérer votre organisation ou vous-même comme un organisateur neutre, mais plutôt comme un acteur clé qui sera impliqué dans le processus de dialogue. C'est pourquoi il sera utile d'inclure votre organisation (ou vous-même) dans le champ de l'analyse des parties prenantes en procédant à une autoévaluation honnête. Une autoévaluation peut vous aider à comprendre comment positionner au mieux votre organisation au sein d'une équipe plus large, le rôle qu'elle pourrait jouer sur la base de ses compétences et capacités, et de présenter vos points de vue et vos aspirations de la manière la plus favorable quand vous contactez et demandez à d'autres parties prenantes de participer. Commencez par cette question simple, mais essentielle : qu'est-ce qui fait que vous souhaitez entamer un DMP ? La motivation est dans une large mesure associée à votre ensemble de valeurs, et les valeurs sont ce qui influent plus que tout autre chose la forme que prendra votre action. Partager vos valeurs avec d'autres permettra aussi de les motiver à participer encore plus.

> *« Le processus de cartographie et de consultation s'est révélé extrêmement utile, et nous continuerons à le mettre en œuvre dans notre programmation à l'avenir. »*
>
> Partenaire local du projet 'Nouveau contrat social' de CIVICUS

Questions pouvant être posées pour procéder à une auto-évaluation (en tant qu'organisation ou individu)

- Quels objectifs, explicites ou implicites, souhaitons-nous que ce dialogue atteigne ?
- Quels sont nos intérêts et positions par rapport au défi identifié ?
  Comment ceux-ci peuvent-ils affecter le dialogue proposé ?
  Comment pouvons-nous dévoiler au mieux notre position aux autres ?
  Devons-nous l'atténuer dans l'intérêt du dialogue ?
- À l'heure actuelle, comment communiquons-nous avec les acteurs clés ?
  Avons-nous établi des voies de communication ouvertes avec eux, permettant à chacune des parties d'exprimer aisément et honnêtement ses besoins, ses préoccupations et ses problèmes ?
- Quels sont les conflits majeurs (le cas échéant) entre les besoins anticipés des parties prenantes, et ceux de notre organisation ?
  Comment ces conflits sont-ils gérés ?
  Le dialogue proposé créera-t-il un moyen de progresser en faveur d'une résolution mutuellement satisfaisante de ces conflits ?
- Sommes-nous capables d'identifier tous les acteurs clés appropriés ?
  Qui d'autre devrait nous aider dans cette tâche ?
  Les acteurs clés nous connaissent-ils déjà ?
  Si tel est le cas, nous font-ils suffisamment confiance pour accepter notre invitation ?
- Quelles sont les compétences/ capacités requises pour piloter ce processus ?
  Quelles sont celles dont nous disposons ?
  Quelles sont celles pour lesquelles nous devrions plutôt solliciter l'aide d'autres acteurs ?

EN VOIR UN EXEMPLE ! *Le Chapitre 4, page 44 fournit un exemple d'auto-évaluation simple préparé par la petite organisation Partnere per Femijet en vue d'un DMP sur l'égalité de l'accès à l'éducation pour les groupes ethniques minoritaires en Albanie.*

b) Analyser les parties prenantes – qui sont les acteurs clés ?

Comprendre qui sont les acteurs clés à intégrer au processus est un élément essentiel d'un processus multipartite significatif, et sera un exercice à répéter à mesure que le dialogue évolue.

Réaliser une analyse des parties prenantes signifie identifier les acteurs les plus importants, et les positionner au regard du défi et du processus de dialogue souhaité. Les aspects les plus courants qui sont généralement analysés concernent les intérêts et attentes des parties prenantes par rapport au dialogue proposé, la manière dont celles-ci seront affectées, et l'influence qu'elles pourraient avoir pour que le changement souhaité se produise. Ces informations vous aideront à comprendre les parties prenantes devant être activement impliquées, celles qui ont peut-être besoin d'être motivées ou rassurées à l'idée de rejoindre le dialogue proposé, ainsi que celles pouvant être laissées en dehors du processus, du moins provisoirement. Étant donné les contraintes de temps et de ressources associées à chaque processus de dialogue, réussir à rassembler le bon éventail d'acteurs (et rien de plus) va se révéler fondamental.

Assurer le bon mélange de diversité et de pouvoir

La diversité du groupe d'acteurs implique dans un DMP déterminera l'efficacité des interventions et résultats du processus sur le long terme. Si les membres du groupe appartiennent qu'à un secteur ou à une organisation, votre résultat sera celui d'une « perspective unique ». Si tous les participants partagent un certain point de vue politique ou un rôle institutionnel similaire par rapport à un défi particulier, alors vous ne parviendrez pas à réaliser un changement systémique.

Un autre facteur doit être pris en considération : le groupe doit inclure les bonnes personnes, disposant du type de pouvoir adéquat, celles qui peuvent prendre des décisions et influencer le changement dans le
système quand vient le temps de l'action. Pouvoir n'est pas toujours synonyme d'autorité. Par exemple, un éminent chef communautaire ne disposant d'aucun pouvoir institutionnel en tant que tel, mais disposant d'un réseau de partisans considérable, peut être un acteur très influent. La combinaison de ces deux éléments permet non seulement de s'assurer que les voix de toutes les parties sont entendues, mais aussi que quand une action est nécessaire, les parties prenantes seront capables de répondre collectivement.

Dans le contexte de ce type spécifique de DMP, nous encourageons à aller au-delà d'une analyse purement fondée sur le secteur, et à envisager les « acteurs » clés en adoptant plutôt une approche systémique (voir Chapitre 1). Cela signifie que l'identification des parties prenantes clés ne devrait pas être motivée par des affiliations sectorielles (secteur public, secteur privé, société civile, etc.), mais plutôt par des considérations politiques et stratégiques révélant les forces en jeu.

En termes de méthodologie, il existe de nombreuses manières de procéder, et il convient de choisir celle qui convient le mieux à votre contexte. Sur la base de notre expérience directe et de l'observation d'un certain nombre de dialogues, nous avons identifié cinq étapes majeures généralement utilisées afin de cartographier stratégiquement les parties prenantes. Vous pouvez consulter notre outil de cartographie des parties prenantes au Chapitre 4, page 36.

EN VOIR UN EXEMPLE ! ***Le Chapitre 4, page 46, offre un exemple de cartographie des parties prenantes tirée du dialogue au Sri Lanka destiné à déterminer comment gérer durablement le bassin versant dans le bassin du Mahaweli supérieur, organisé par Nation Builders Association.***

2.3 Co-créer le processus

Une fois qu'une compréhension commune de la question à traiter et de qui doit être impliqué(e) est obtenue – au moins entre les membres de l'équipe principale de coordination –, l'étape suivante consiste à lancer progressivement le processus de DMP souhaité. Cela implique de discuter avec d'autres parties prenantes de comment articuler le dialogue et de ce qui doit être fait pour que cela se produise.

Les DMP suivent des étapes progressives tel qu'indiqué dans l'encadré ci-dessous. Les parties prenantes devraient piloter le processus et passer les étapes en revue ensemble. Dans chacune de ces étapes, des processus de suivi et de révision devraient être initiés.

Étapes possibles à suivre collectivement dans un processus de DMP[6]

BUT	ÉTAPES POSSIBLES	OÙ DANS CETTE BOÎTE À OUTILS
ÉLÉMENT CONSTITUTIF 1 Identifier la valeur ajoutée du travail en commun	**Faire un état des lieux** – comprendre le défi collectivement ; recueillir des informations ; entamer des consultations avec les informateurs clés et autres ressources ; élaborer nouveau paradigme de comment les choses pourraient être autrement. **Identifier et impliquer** – identifier les parties prenantes clés et, si cela se révèle approprié, s'assurer de leur implication ; les motiver et les encourager à travailler ensemble ; intégrer leur point de vue dans l'état des lieux. **Trouver des ressources** – les parties prenantes impliquées mobilisent les ressources nécessaires en fonction de leurs possibilités (individus, trésorerie, fonds externes et autres ressources non monétaires).	**Chapitre 2. À vos marques !**
ÉLÉMENT CONSTITUTIF 2 Co-créer une vision et des priorités communes, imaginer de nouveaux scénarios	**Initier** – établir des relations de travail en convenant du changement souhaité, des objectifs associés et des principes centraux ; convenir de formats adaptés au processus de dialogue. **Planifier** – les parties prenantes définissent les actions possibles et qui devraient les exécuter. **Gérer** – organiser la structure de gestion du processus de dialogue pour le moyen à long terme.	**Chapitre 3. Partez !**
ÉLÉMENT CONSTITUTIF 3 Action ! Adopter des initiatives collectives et individuelles	**Mettre en œuvre** – las partes interesadas toman acción basadas en el plan y plazo acordados. **IInstitutionnaliser** – les parties prenantes développent des mécanismes appropriés assurant une perspective à plus long terme pour le processus ou pour certaines des actions entreprises **Pérenniser/conclure** – sur la base de l'évaluation des progrès, les parties prenantes décident d'assurer la pérennisation ou conviennent de conclure le DMP.	
ÉLÉMENT CONSTITUTIF 4 Faire le suivi du processus et apprendre en chemin	**Réviser** – les parties prenantes évaluent périodiquement les progrès réalisés et décident s'il convient d'inviter de nouvelles parties prenantes à se joindre au processus et/ou de demander à certaines de quitter le processus ; elles peuvent également décider de revoir le format du dialogue en fonction de l'expérience acquise.	**Chapitre 2. À vos marques !** 2..1 Réflexion sur le processus

6 Tiré de Tennyson R., 2011, *The Partnering Toolbook. An essential guide to cross-sector partnering,* The Partnering Initiative (IBLF).

Éléments essentiels à prendre en considération lors de la planification conjointe de la marche à suivre

Dans l'idéal, le processus et les mécanismes pour sa gestion devraient être formulés en fonction de la composition spécifique du groupe et, plus particulièrement, en fonction des compétences, connaissances, ressources et de la disponibilité des parties prenantes. D'autres éléments tels que les niveaux actuels de connaissances, les différentes perceptions sur le problème et attitudes à l'égard du changement devraient également être pris en compte dans la décision du format, du lieu de réunion, du nombre de réunions et des parties prenantes à impliquer.

Connaissances communes

Co-créer des connaissances communes (sur les termes essentiels, le défi commun, les étapes du dialogue, les rôles au cours du dialogue, etc.) est une partie délicate mais essentielle d'un DMP. Et cela est particulièrement important lorsque l'on essaie de transmettre des idées complexes. Les acteurs clés, notamment au sein de l'équipe principale, ne devraient pas prendre cette co-création de connaissances communes pour argent comptant et devraient systématiquement vérifier avec les autres parties prenantes que cela est bien le cas. Vous devrez peut-être adapter le langage utilisé dépendamment du niveau d'alphabétisation des autres participants et sélectionner des termes/ notions pouvant aisément être traduits dans les langues locales.

Lieu

Le choix d'un lieu de réunion approprié peut se révéler difficile. En principe, il faudrait mieux rassembler tout le monde au plus près des zones où l'impact du processus se fera le plus sentir, et où des exemples tangibles du défi peuvent être trouvés. Cela permettra d'améliorer la compréhension du problème au sein des parties prenantes et les incitera à passer à l'action. D'un autre côté, si les réunions se déroulent trop loin de certaines parties prenantes clés, la distance pourrait être un frein à leur participation. L'expérience tirée des dialogues observés montre que lorsque les réunions sont organisées en dehors de la capitale, la participation des décideurs est moins importante. Une rotation du lieu des réunions pourrait éventuellement contribuer à éviter un tel problème.

Quelles que soient les contraintes en matière de ressources, réfléchissez au lieu de réunion et à la manière d'utiliser un espace de réunion afin de favoriser le dialogue, l'écoute, la compréhension et l'apprentissage. Consultez le Chapitre 4, page 41 pour découvrir quelques conseils sur le lieu de réunion.

Combien de réunions ? Combien de participants ?

Les dialogues ne commencent pas ni ne terminent au bout d'une seule et unique réunion de groupe. Le nombre et la fréquence des réunions en face-à-face sont le résultat d'une décision concertée tenant compte du contexte, de la disponibilité des parties prenantes et de l'objet du dialogue.

Dans l'idéal, le nombre de participants à chaque réunion devrait être limité afin de permettre un dialogue viable. Un groupe trop important risque de diluer l'objet d'un véritable dialogue au cours duquel les individus ont le temps d'apprendre à se connaître, de se parler et d'interagir.

Sur la base de notre observation des DMP, nous recommandons qu'un maximum de 15 à 20 personnes participent à chaque réunion. Au moins un représentant, deux au plus, de chaque groupe clé des parties prenantes identifiées devrait être inclus afin de garantir une diversité maximale du groupe.

EN VOIR UN EXEMPLE ! ***Le dialogue initié par Fundación Construir dans la région de La Paz, en Bolivie, avait pour objectif de s'assurer que les processus de planification du développement régional incluent les points de vue et aspirations des groupes autochtones. Afin de s'assurer de la participation significative des dits groupes, et de contrôler le nombre de réunions et de parties prenantes à impliquer, sept réunions de dialogue préparatoires de plus petite envergure ont été organisées en zone rurale, avant une longue réunion multipartite organisée dans la capitale, qui a combiné sessions en plénière et groupes de travail.***

3. PARTEZ !

Ce chapitre fournit des indications méthodologiques et pratiques quant à la manière de conduire le dialogue de manière participative et ouverte.

3.1 Impliquer les parties prenantes

Une fois que le défi commun est mieux défini et que les acteurs clés ont été identifiés, il convient d'entamer le dialogue.

Même si chaque problème, processus et consultation avec les parties prenantes sont uniques, et qu'il est donc impossible de recommander des étapes générales pour une interaction et implication réussies, quelques principes généraux peuvent guider le processus.

Principes pour une interaction réussie

Équité : Il est impératif d'accorder de la valeur à toutes les contributions. En conséquence, les contributions des parties prenantes les plus fortes et/ ou parlant le plus devront parfois être limitées, alors qu'il faudra favoriser les voix les moins entendues ou leur porter une attention spécifique. Cherchez à garantir l'équilibre en termes d'égalité femmes-hommes, d'appartenance ethnique, d'origines géographiques et d'autres caractéristiques selon le problème abordé. Fournir l'accès à toutes les informations pertinentes à tous est tout aussi important. Vérifiez avec eux que toutes les informations leur sont effectivement accessibles – par exemple, tout le monde ne peut pas télécharger des documents sur Internet.

Flexibilité : Rester flexible est essentiel à la réussite d'un processus de DMP. Cependant, la flexibilité doit s'accompagner de plans clairs et d'une communication transparente, car les participants ont besoin d'expliquer les changements opérés dans le processus aux groupes ou institutions qu'ils représentent. La capacité des partenaires institutionnels en matière de soutien aux processus ouverts sera limitée lorsque les priorités, les participants et les résultats attendus changeront trop ou trop souvent.

continue ...

Principes pour une interaction réussie continue ...

Ouverture : L'une des bases essentielles d'un dialogue réussi est la participation de tous ceux affectés par le problème ou pouvant l'influencer. Essayez de rassembler toutes les perspectives, intérêts et besoins pertinents dans le dialogue. Convenez avec l'équipe principale de coordination des parties prenantes devant être présentes. Faites tous les efforts possibles pour motiver ceux qui ne manifestent pas d'intérêt au premier abord. Investissez autant que vous le pouvez dans la participation de ceux qui ont besoin de développer leurs compétences ou d'un appui pour pouvoir y participer. Il s'agit là d'actions essentielles à entreprendre si vous souhaitez des contributions de qualité et équilibrées, ainsi qu'un processus légitime et crédible.

Apprentissage : Il est à la fois important et stratégique d'adopter une approche d'apprentissage tout au long du processus. Tout le monde a besoin de recevoir des informations de façon régulière sur le problème en question, le contexte, les opportunités et les obstacles du système et ce afin de pouvoir créer les meilleurs solutions et plans d'action possibles. En montrant que vous avez appris quelque chose au cours du processus, vous en améliorerez également la crédibilité et la légitimité.

Appropriation : La co-création des processus et résultats permet une appropriation et un engagement communs, nécessaires pour légitimer le processus et s'assurer que les accords et plans d'action seront mis en œuvre.

Transparence : Il est très important de partager des informations concernant ce que vous faites, les acteurs présents et les objectifs poursuivis. Lorsque des parties prenantes se rassemblent lors d'un forum, elles peuvent voir qui est impliqué et entendre directement les opinions et suggestions. Dans la mesure du possible, vous devriez également informer ceux qui ne participent pas ainsi que le grand public à propos du processus.

Eléments à prendre en considération quant à la manière d'impliquer et de faire participer les parties prenantes clés, et y compris les groupes les plus vulnérables

Approchez les parties prenantes de manière efficace

Lorsque vous entrez en contact avec les parties prenantes, il est important d'être bien préparé(e). Si vous les connaissez déjà, l'approche devrait être plus simple. En revanche, s'il s'agit de votre premier contact, et en fonction du type d'acteur et du contexte, il faudra peut-être envisager d'envoyer un courrier officiel afin de demander un rendez-vous, d'envoyer un mail ou de prendre contact par téléphone.

Un bon point de départ est de vous présenter vous-même et l'organisation que vous représentez ainsi que l'équipe principale de coordination (le cas échéant). Vous pourriez ensuite présenter brièvement le défi en jeu (au moins la manière dont vous l'envisagez) et votre idée du processus de dialogue, tout en divulguant et en demandant les informations générales nécessaires à une meilleure compréhension et une négociation pertinente. Exposez vos intentions en expliquant pourquoi vous souhaitez initier le dialogue et soulignez les raisons pour lesquelles il serait aussi important que cette partie prenante particulière se joigne à vous.

Adaptez votre message à chaque partie prenante. Réfléchissez au langage et au format les plus appropriés à utiliser avec chacun d'entre eux. Divulguez autant d'informations objectives que possible : présentez les faits, faites preuve de transparence, et expliquez les incertitudes (le cas échéant).

Défis liés à l'implication d'acteurs peu classiques et/ ou de haut niveau

Attention : certaines parties prenantes ciblées seront difficiles à contacter !

Il se peut que vous trouviez difficile d'accéder aux bonnes personnes, ou bien de vous assurer de la constance de leur participation. Ou, si vous êtes parvenu à ce que la bonne personne soit présente à la première réunion, elle pourrait ne pas être disponible pour les suivantes. La quasi-totalité des dialogues que nous avons observés se sont trouvés confrontés à des difficultés de ce type.

En Albanie, par exemple, les fonctionnaires qui ont remplacé les représentants invités du gouvernement ne savaient pas vraiment de quoi retournait le processus de dialogue auquel ils assistaient. Dans d'autres cas, inviter directement des responsables techniques du gouvernement (comme dans le cas du dialogue qui s'est tenu au Venezuela) a permis une participation plus importante aux discussions, mais sans véritable pouvoir de prise de décisions. Dans des cas encore moins chanceux, comme cela a été le cas au Sri Lanka avec les entreprises privées clés qui sont les principales responsables de la pollution du bassin versant, les parties prenantes ne souhaitaient pas du tout s'impliquer dans le processus.

Tous les exemples ci-dessus montrent à quel point il peut être difficile de faire participer des représentants de haut niveau ou autres acteurs clés qui ne font pas partie de votre propre réseau. Anticiper (et gérer) les raisons de telles difficultés vous aidera à réduire ce risque ! Dans tous les cas, efforcez-vous au maximum pour vous assurer de leur participation active : vous ne pourrez pas réussir la participation de représentants de haut niveau en vous contentant d'envoyer une simple lettre d'invitation.

Dans le tableau ci-dessous, nous avons souligné les causes les plus fréquemment observées de non-participation et, pour chacune d'entre elles, avons essayé de formuler des suggestions de stratégies d'atténuation des risques.

LES RAISONS DE L'ÉCHEC À LA PARTICIPATION	MESURES D'ATTÉNUATION POSSIBLES
Approche d'entités ou personnes avec un portefeuille inadapté	• Déterminez soigneusement quel échelon, organisme et département (du niveau local au niveau national, des bureaucrates aux politiciens, des bureaux gouvernementaux aux organismes publics) seraient les mieux placés pour prendre part au processus.
Emplois du temps incompatibles, notamment pour les représentants de haut niveau	• S'il est impossible que des décideurs soient présents à la réunion, descendez dans les échelons pour voir ce qui peut être envisagé. Par exemple, leurs représentants peuvent-ils être délégués pour prendre des décisions ? Essayez de rencontrer ces délégués avant le dialogue pour leur expliquer ce qui pourrait être attendu de leur institution.
Changement de personne référente, restructuration des organisations	• Faites participer les institutions en tant qu'« organisation », plutôt que « par des individus ». Assurez-vous de disposer de plusieurs contacts et portes d'entrées si une seule et même personne participe aux réunions.
Absence de motivation ou peur des attentes et espoirs divers	• Expliquez clairement les attentes des autres acteurs concernant leur participation, et expliquez de manière transparente comment le processus et ses résultats seront utilisés. Tâchez de comprendre ce que chacun peut vouloir tirer d'un processus de dialogue, et ce qui sera considéré comme acceptable en termes de temps et de ressources. Essayez d'identifier qui pourrait comprendre et partager votre intérêt pour le processus de dialogue, et essayez d'interagir avec ces individus. Déterminez ce dont ils ont besoin pour leur permettre de participer, et respectez leurs contributions.
Faible influence sur ces entités	• Utilisez votre réseau. Réfléchissez à qui, au sein de l'équipe principale, serait le mieux placer pour contacter chaque partie prenante. Et si les membres de cette équipe et vous ne disposez pas des relations pertinentes, envisagez de mobiliser les communautés représentées par les politiciens ciblés ou autres personnes susceptibles de pouvoir approcher les représentants clés en votre nom.

Écoutez et gérez les attentes de tous

Lors des discussions préliminaires avec les parties prenantes clés, vous disposer d'une formidable opportunité d'écouter ce qu'elles ont à dire du défi et du dialogue proposé. Elles voient probablement le défi sous un angle différent ; par conséquent, laissez-les vous faire part de leur propre point de vue, qui devra être pris en considération avant le dialogue et au cours du dialogue. Elles pourraient également avoir des doutes ou des hésitations à rejoindre le dialogue, ce qui supposera de votre part des éclaircissements et que vous les rassuriez. Par exemple, les acteurs institutionnels pourraient se montrer davantage réticents à prendre part à un processus à moins que le rôle attendu d'eux ne leur soit clairement expliqué. Cela est particulièrement vrai des représentants du gouvernement, qui pourraient craindre de se joindre à un dialogue où tout le monde attendra d'eux qu'ils aient les bonnes réponses et qu'ils se chargent de répondre à toutes les demandes. De même, les représentants d'entreprises privées pourraient avoir peur que les autres participants les pointent du doigt comme l'ennemi.

Il est très important de comprendre les attentes des parties prenantes, la façon dont elles mesureront la réussite du dialogue, et les obstacles qu'elles envisagent. Essayez de trouver un fil conducteur quant aux attentes et, lorsqu'il y a des litiges, discutez-en ouvertement au cours de la réunion.

Construisez pas à pas la confiance et la compréhension mutuelle

La partie la plus difficile d'un DMP traitant d'un changement sociopolitique est de s'assurer que les parties prenantes acceptent de réévaluer leurs positions initiales et leurs préconceptions en faveur d'une approche plus collective. Or celle-ci ne peut être créée que si les relations sont véritablement fondées sur la confiance.

Comme le signale la grande majorité des parties prenantes sondées, la confiance et la fiabilité des acteurs sont les ingrédients essentiels d'un DMP, puisque cela joue sur l'avenir et la réussite du processus et les incertitudes qui en découlent. Cependant, une relation de confiance ne se présente jamais d'elle-même, ni ne se produit de manière instantanée. Elle évolue parallèlement au processus de dialogue et au fil du temps.

S'assurer la confiance de tous n'est possible qu'une fois qu'un degré suffisant de connaissance et de compréhension entre les parties prenantes est atteint. Cette confiance est ensuite nourrie par l'ouverture, la transparence, la patience, l'inclusion, le respect et la reddition des comptes.

ÉTUDE DE CAS 1

Développer les connaissances et la confiance au sein des communautés religieuses à Richmond, au Canada

Le DMP « Highway to Heaven » qui s'est tenu à Richmond, au Canada, visait à ce qu'un éventail de parties prenantes comprennent mieux les différentes communautés religieuses de leur communauté, qu'elles discutent et étudient certaines dynamiques religieuses dans la culture publique, et qu'elles conviennent d'étapes concrètes en vue d'une société interconfessionnelle plus unie. Le déséquilibre entre les pouvoirs et l'influence sociétale dont jouissaient certains participants aurait pu constituer un défi important à un dialogue constructif et équitable. Mais dans la période précédant le dialogue, les communautés religieuses ont ouvert leurs portes aux participants influents du processus, tels que le gouvernement et le secteur privé. Ces visites des différents centres religieux ont été organisées dans un objectif de compréhension et de sensibilisation, ainsi que pour fournir un espace permettant aux parties prenantes d'apprendre à se faire confiance et pour donner l'opportunité aux organisateurs de mieux appréhender les dynamiques sous-jacentes au sein du groupe avant le dialogue à proprement parler. Les visites étaient guidées et facilitées par les chefs des communautés religieuses, et étaient destinées à illustrer comment ces communautés particulières expriment leur foi dans les espaces publics. De nombreux participants ont indiqué que l'opportunité d'apprendre sur les différentes communautés religieuses de manière réfléchie tout en nouant des relations et en entrant en contact avec les autres parties prenantes était un résultat positif de ces visites.

© Richmond Multicultural Community Services, Canada

Cela a ainsi permis de créer un sentiment d'implication, d'appropriation et de reconnaissance entre participants, et cela a aidé à ce que les participants se connaissent mieux.

© Richmond Multicultural Community Services, Canada

Développez des compétences pour interagir

> *Le concept (de DMP) était relativement abstrait ; pour certains participants il était difficile de saisir lorsque la question leur était posée au cours des entretiens préliminaires que c'était à eux d'imaginer comment envisager le dialogue.*
>
> Partenaire local du projet 'Nouveau contrat social' de CIVICUS

Afin d'aborder d'éventuels déséquilibres de pouvoir, toutes les parties prenantes prenant part à un DMP devraient, en principe, participer avec le même degré de connaissance et de compréhension du problème, et elles devraient toutes disposer des mêmes opportunités pour contribuer au processus.

ÉTUDE DE CAS 2 — Comment donner davantage de pouvoir aux groupes vulnérables avant un DMP

Au Timor-Oriental, le dialogue initié par CFHD visaient à traiter du problème de violence contre les femmes et filles de deux villages. Sachant que les communautés locales ont tendance à participer davantage lorsqu'elles ont plus de temps pour se préparer, CFHD a décidé d'organiser un atelier avant le dialogue afin d'aborder ces questions de violence sexuelle et liée au genre et l'inégalité entre les sexes avec les communautés locales et ainsi leur donner plus de temps pour préparer ce dont ils souhai- taient discuter avec les autres parties prenantes.

© Centru Feto Haburas Dezenvolvimentu, Timor-Leste

De forts taux d'analphabétisme sont souvent des obstacles à l'apprentissage ; CFHD a donc utilisé une méthodologie basée sur des imagées dans cet atelier. L'utilisation d'images ou de diagrammes a notamment servi à expliquer les différents groupes de parties prenantes qui seraient inclus dans le processus de DMP, à recueillir des informations sur leurs perceptions et à partager des informations élémentaires sur le défi en jeu (le droit et son application, les groupes de soutien et institutions pertinents, etc.).

Des images ont également été utilisées dans les enquêtes et questions sur les problèmes communautaires. Par exemple, concernant ces derniers, une question consistait d'un diagramme avec différentes données démographiques sur les femmes placées sur l'axe horizontal (filles, femmes souffrant d'un handicap, mères célibataires, etc.) et différents problèmes placés sur l'axe vertical (violence, leadership, éducation, santé, etc.). En utilisant des post-it, les participants pouvaient dessiner ou s'exprimer à propos des problèmes spécifiques affectant leur communauté, problèmes qui étaient ensuite présentés aux autres parties prenantes.

© Centru Feto Haburas Dezenvolvimentu, Timor-Leste

Après l'atelier, CFHD a organisé la visite des prestataires de service et des représentants du gouvernement local dans chacune des communautés au moment du dialogue local.

Une attention particulière doit être accordée aux groupes les plus vulnérables, aux voix marginalisées généralement ignorées par ces processus. Réfléchissez aux défis que constituent l'isolement géographique, le droit coutumier et les traditions, les obstacles de la langue, l'analphabétisme, l'insuffisance d'informations ou le manque d'infrastructures.

Une fois les lacunes et faiblesses de ces groupes vulnérables connues, l'équipe principale de coordination pourrait envisager l'organisation d'ateliers préparatoires, au cours desquels les informations peuvent recueillies ou partagées de manière plus compréhensible et plus appropriée sur le plan culturel.

Imaginez ensemble le changement désiré

Pour essayer d'anticiper un avenir souhaité, il faut suivre un flux logique en partant de la situation présente et en imaginant l'avenir idéal, puis en déterminant quel changement doit survenir pour pouvoir y parvenir. En faisant intervenir les parties prenantes par le biais de rencontres en face à face, de groupes de discussion et de réunions en groupe complet, ce flux logique devrait devenir progressivement plus clair. Le tableau ci-dessous propose une approche simple en trois étapes et fournit des exemples de questions pouvant se révéler utiles au début des différentes discussions.

Les trois étapes d'un processus de réflexion et d'action collectif pour un changement réel

ÉTAPES	BUT	EXEMPLES DE QUESTIONS
Étape 1 *Analyser* la situation actuelle	Demander aux participants de décrire leurs préoccupations et leurs objectifs	• Lorsque vous pensez à ce problème, qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ? • Comment ce problème vous affecte ainsi que les gens que vous connaissez ? votre organisation/ membres ? • À votre avis, quelle est l'importance de ce problème pour vous et votre organisation/ membres ? • Quelle est, à votre sens, l'importance de ce problème pour la communauté dans son ensemble ? • À votre avis, quels sont les obstacles majeurs à une amélioration de la situation ?
Étape 2 *Imaginer* comment la situation pourrait être différente	Demander aux participants d'imaginer des voies d'amélioration	• Quel objectif devrions-nous viser ? Quel devrions-nous faire pour améliorer cette question ? • De quoi le changement aurait-il l'air ? Comment saurons-nous que nous avons réalisé le changement souhaité ? • Comment cela vous affecterait-il/ affecterait-il votre organisation/ membres ? Comment en bénéficieriez-vous/ en bénéficieraient-ils ?
Étape 3 *Identifier* les étapes possibles vers cet avenir	Demander aux participants de commencer à planifier pour passer à l'action	• À notre avis, qu'est-il possible de faire pour essayer d'améliorer la situation ? • Quelles idées avons-nous quant à la manière de remédier aux obstacles mentionnés précédemment ? • Quel rôle pourrions-nous, ou pourraient jouer votre organisation ou ses membres dans la mise en œuvre de certaines de ces suggestions ? • Qui d'autres devrions-nous impliquer pour que cela se produise ? • De quelles ressources avons-nous besoin ? • De qui d'autre avons-nous besoin pour relever ce défi ?

3.2 Organiser les réunions du dialogue

Les réunions de groupe doivent être correctement préparées et facilitées, sans quoi elles peuvent devenir une perte de temps et de ressources, générer de la frustration chez les participants et affecter l'intégralité du processus de dialogue.

Assurez-vous que tout le monde soit prêt pour la réunion

S'assurer que tout le monde arrive préparé est essentiel pour la réussite d'une réunion. Si cela se révèle approprié, vous pouvez partager des **informations générales** utiles avant la réunion .

Un autre bon moyen de préparer les participants à une réunion est de **faire circuler le programme de la réunion** en temps voulu. Un programme indiquera généralement l'objet, la date et le lieu de la réunion, l'heure de commencement et la durée, l'ordre des discussions, le nom du facilitateur ou du président et du rapporteur (le cas échéant).

Un programme bien pensé vous permettra également de réfléchir à la manière dont la réunion devrait se dérouler, aux sujets qui seront couverts et au temps que cela pourrait prendre. Il devrait aider à affiner ce que les résultats de la réunion pourraient être.

EN VOIR UN EXEMPLE ! ***Pour voir un exemple de programme (relativement détaillé !), vous pouvez consulter celui utilisé en Bolivie pour le Dialogo Amazonico Chapitre 4, page 48). Le programme liste différentes sessions de travail thématiques, conçues pour tirer le maximum de la réunion en répartissant un public important en groupes mixtes plus réduits, et en abordant simultanément différents thèmes associés aux défis de développement local identifiés.***

Dans un véritable esprit de coopération, il sera important de partager le programme proposé suffisamment à l'avance et de le réviser en fonction des commentaires reçus. Cela permettra de s'assurer que toutes les questions que les parties prenantes considèrent comme importantes soient traitées.

Faites appel à un facilitateur

Pour qu'une réunion soit réussie, il est important de disposer d'un bon facilitateur ; cela évitera de mélanger le rôle de l'équipe principale de coordination, qui guide le processus de dialogue, avec celui de l'animation des réunions à proprement parler. Dans le cas où vous ne pourriez faire appel à un facilitateur professionnel, identifiez quelqu'un de l'équipe capable d'animer certaines réunions, étudiez l'option d'une co-animation en binôme et/ ou faites tourner le rôle de facilitateur entre plusieurs participants. Quelles que soient les circonstances, préparez la réunion avec les facilitateurs et offrez-leur votre appui. Vous pourriez également avoir besoin de trouver des interprètes si plusieurs langues sont utilisées lors de la réunion.

Les bons facilitateurs :

- présentent les procédures au début de la réunion ;
- s'assurent que le programme de la réunion est suivi ;
- favorisent la participation de tous et évitent que certaines personnes prennent le dessus ;
- gèrent le temps des discussions et s'assurent qu'elles ne sortent pas du sujet ;
- aident à faire ressortir les différences ainsi que les bases communes ;
- capitalisent sur les bases communes pour souder le groupe ;
- aident à la résolution des litiges et des conflits ;
- font preuve de neutralité et d'impartialité.

7 Cela pourrait inclure des documents de référence pertinents, des coupures de presse et des articles, des articles de réflexion, des adresses de sites Internet et des blogs, des textes concernant les politiques et les législations, des statistiques officielles et vérifiées, des rapports annuels, des brochures et/ou liens vidéo en autres.

Créez un espace sûr et propice à un dialogue de qualité

Les réunions du dialogue devraient être facilitées de sorte à s'assurer que les participants se sentent libres d'exprimer leurs points de vue et à encourager une attitude de travail collectif. La facilitation devrait tenir compte de la diversité culturelle et de son impact sur les discussions et les comportements.

Les formats des réunions devraient fournir une plateforme aux échanges sur une base équitable, et certains participants ne devraient pas se voir accorder plus d'espace que les autres (sans quoi la réunion tourne au monologue, et n'est plus un dialogue !). Un bon dialogue passe d'un intervenant à l'autre avec fluidité.

Assurez-vous que la facilitation utilise aussi les moments et espaces informels pour promouvoir la poursuite du dialogue . Accordez suffisamment de pauses aux participants pour leur permettre de discuter de manière informelle ; les discussions en privé peuvent parfois mieux fonctionner que des présentations.

Convenez de règles élémentaires pour la discussion

Dans l'objectif d'améliorer le respect et l'équité entre les participants, il peut être utile de convenir de certaines règles de comportement à adopter lors d'une réunion du dialogue. Les conversations en groupe peuvent bénéficier d'un ensemble de « règles élémentaires » simples, favorisant l'écoute, le respect et l'ouverture, devant être convenues dès le départ. Certaines de ces règles peuvent être suggérer (voir l'encadré ci-dessous), puis passer en revue avec les participants. Demandez-leur par exemple de proposer des modifications ou de poser des questions sur celles proposées. Inscrivez ces règles et affichez-les à chaque réunion pour tenir lieu de rappel tout au long du processus.

Exemples de règles élémentaires

1. Écoutez ce que les autres disent.
2. Aidez la participation de chacun.
3. Évitez tout jugement.
4. Évitez de monopoliser le temps.
5. Ne vous contentez pas de faire des déclarations, mais posez des questions pour apprendre des autres.
6. Soyez ouverts aux différentes perspectives.
7. Oubliez les titres et statuts.
8. Discutez de ce qui est vraiment important.
9. Respectez ce que les autres ont à dire.

Utilisez des méthodes d'animation participatives

Il existe de nombreuses méthodes participatives pour faciliter les ateliers, qui ont pour objectif de créer des visions et des actions autour d'objectifs convenus ; les plus célèbres étant World Café (ou conversations de Café), Open Space Technology (ou technique des débats ouverts), Future Search (Perspectives d'avenir) ou Fish Bowls (littéralement méthodologie de Bocal à poissons). Toutes sont d'excellentes méthodes dans le cadre d'un DMP, à condition qu'elles soient bien préparées et adaptées à chaque contexte. Pour plus d'informations sur ces méthodes et voir celles qui conviendraient le mieux à votre dialogue, consultez le Chapitre 4, page 39.

8 Pour favoriser la participation active et la compréhension entre les parties prenantes, réfléchissez à la possibilité de faire travailler les individus en plus petits groupes à certaines étapes de la réunion et du dialogue. Vous pouvez également proposer aux participants des « promenades de dialogue » : demandez à un petit groupe de participants de discuter d'une question spécifique, puis laissez-les sortir se promener si cela est possible.

EN VOIR UN EXEMPLE ! ***La méthode utilisée pour la première réunion aux termes du dialogue au Venezuela a inclus un exercice participatif d'élaboration d'une cartographie complète de toutes les organisations, initiatives et connaissances qui existent dans le domaine des interventions d'urgence pour la municipalité de Sucre. Toutes les parties prenantes ont partagé leurs connaissances sur les institutions, les cadres juridiques, les risques et dangers majeurs pour la zone, ainsi que les systèmes d'alerte précoce existant. La réunion a été une grande réussite, confirmant la validité de la coopération trans-sectorielle pour la génération de connaissances, tout en produisant des contributions quant à la manière de créer une intervention d'urgence plus systémique, intégrée et efficace.***

3.3 Soutenir le dialogue au fil du temps

Généralement, la plupart des actions d'un DMP à moyen et long terme sont exécutées par des individus, des groupes plus restreints ou une équipe principale de coordination au nom de toutes les parties prenantes au dialogue. Seules les décisions majeures sont présentées à tous les partenaires qui constituent le groupe complet. Cela implique de s'assurer qu'il y a un véritable partage régulier d'informations, aisément accessibles et succinctes entre les parties prenantes.

Allez de l'avant

À la fin de chaque réunion, essayez de convenir des étapes suivantes qui permettront de faire progresser le processus : un résumé succinct de ce que le groupe souhaiterait réaliser assorti de tâches claires et faisables, de la marche à suivre pour y parvenir et de qui sera responsable de quoi par exemple. Dans les jours suivant la réunion, un rapporteur désigné devrait envoyer un compte rendu résumé de la réunion au reste du groupe afin de susciter commentaires et feedback. Une version finale devrait ensuite être diffusée plus largement. Ce faisant, le processus gagnera en transparence et sera susceptible d'attirer davantage l'attention lors des réunions à venir.

Maintenez la dynamique créée

Le processus de dialogue ne s'arrête pas entre les réunions. Chaque partie prenante rendra compte au groupe qu'elle représente et/ ou mettra en œuvre les actions convenues. Il sera important que l'équipe principale suive les avancées de chaque partie prenante et tienne tout le monde informé, de sorte que l'ensemble des efforts reste aligné et que les participants puissent mutuellement se rendre des comptes. Toute étape réussie devrait être célébrée. Cela peut se faire en remerciant les gens de leur contribution ou en soulignant une étape atteinte.

Déterminez avec les parties prenantes la manière dont elles souhaitent être contactées. Prenez régulièrement contact avec autant de parties prenantes que possible. Prenez le temps de procéder à des sessions de suivi individuel appropriées en utilisant des outils de communication accessibles.

Gardez à l'esprit que pour maintenir la dynamique entre les réunions, et même une fois un processus de DMP terminé, il sera nécessaire de disposer de ressources allouées à cette fin (humaines comme financières) afin de coordonner tous les acteurs.

Révisez, viabilisez et comment conclure un DMP

Un DMP se poursuivra dans le temps que si des accords sont conclus entre toutes les parties impliquées, et en fonction de la valeur et la motivation à poursuivre de chacun, et de la confiance entre les parties prenantes.

Pour assurer une perspective plus structurée et sur le long terme pour le dialogue, les parties prenantes peuvent convenir de développer des mécanismes appropriés. Elles peuvent par exemple envisager la possibilité de signer un accord (tel qu'un protocole d'accord) afin de définir plus clairement les rôles et

responsabilités des partenaires, et de stipuler toutes les ressources nécessaires. Ces accords, s'ils n'ont pas de valeur exécutoire, peuvent contribuer au développement du partenariat en indiquant la marche à suivre de manière claire et transparente.

Quelle qu'en soit la forme, les accords et structures devraient permettre de tenir compte de changements de circonstances. Au fil du développement des DMP, ceux-ci changeront inévitablement : par exemple, des changements de personnel qui se produisent au sein des représentants de l'équipe principale et autres acteurs clés ; des implications contextuelles plus larges, comme des perturbations politiques et économiques ; et les questions relatives à l'implication plus large de toutes les parties prenantes. Par conséquent, les DMP doivent être suffisamment flexibles pour supporter, gérer et s'adapter au changement au fil du temps ; et leur réussite ou leur échec dépendra inévitablement de leur capacité à y parvenir.

Des révisions périodiques entre les parties prenantes clés permettront de faire le suivi des progrès réalisés vers le changement souhaité et d'évaluer si la poursuite du dialogue présente ou non un intérêt. Ces moments peuvent souligner la nécessité de reconsidérer certaines parties du plan qui fonctionnent mal, d'introduire des modes de travail entre les parties prenantes plus adaptés, ou suggérer de nouvelles parties prenantes qui devraient se joindre au processus ou encore les parties prenantes inactives qui devraient quitter le dialogue.

Sur la base de ces examens, les parties prenantes décideront de la marche à suivre pour viabiliser le processus ou convenir d'une conclusion appropriée au DMP.

> *« L'engagement et la participation de tous à un niveau significatif et efficace sont parfois négligés dans le contexte du Timor-Oriental. Par conséquent, cette méthodologie s'est révélée utile pour guider le personnel local vers un engagement efficace avec toutes les parties prenantes, tout en leur fournissant un apprentissage sur le terrain. Au cours de ce processus, des instituts universitaires ont été identifiés comme de potentielles parties prenantes à impliquer, ce qui n'arrive que très rarement dans de nombreux dialogues et réunions de réseau à Baucau. »*
>
> Partenaire local du projet 'Nouveau contrat social' de CIVICUS

4. RESSOURCES UTILES

Ce chapitre vient compléter la boîte à outils par des ressources et lectures utiles, structurées comme suit :

- Outils, méthodes et astuces sur la cartographie des parties prenantes et le travail de groupe ;
- Exemples tirés des partenaires du projet 'Nouveau contrat social' ;
- Sélection de lectures ;
- Communautés de pratique, réseaux et associations pertinents.

4.1 Suggestions d'outils et de méthodes

A) Outils de cartographie et d'analyse des parties prenantes

Cette approche en cinq étapes peut vous aider à lister tous les acteurs pertinents, à comprendre les capacités et contraintes propres à chacun, ainsi que leurs attitudes à l'égard du dialogue proposé ; cela constituant des informations essentielles pour développer une stratégie d'interaction et d'engagement. Il vaut mieux réaliser cet exercice conjointement, avec l'équipe principale de coordination ou au cours de la phase initiale de conversations individuelles avec différents acteurs.

Étape 1 Réfléchissez aux parties prenantes possibles

Prenez quelques minutes de votre côté, dans une conversation initiale en face-à-face et/ ou avec l'équipe principale de coordination afin d'identifier les parties prenantes les plus importantes, en en constituant simplement une liste et en répondant à quelques questions. Une liste non exhaustive de questions peut, par exemple, être :

- Qui est affecté(e)s par le problème ? De quelle manière ?
- Qui dispose de connaissances pertinentes et pourrait vous aider à mieux comprendre le problème ?
- Qui pourrait influencer le cours de la situation actuelle ?
- Qui peut prendre des décisions qui changeraient la situation actuelle ?
- Qui dispose des ressources/ compétences nécessaires pour mettre en œuvre les éventuelles idées et solutions ?
- Qui, parmi les acteurs cités, pourrait être un obstacle au changement ? Qui pourrait n'avoir aucun intérêt dans le changement ? Qui souhaite un changement ?
- Parmi tous les acteurs listés, qui peut alors réellement jouer un rôle clé ?

Étape 2 Déterminez le profil de chaque partie prenante identifiée

Trouvez différentes informations clés sur chaque personne ou institution que vous avez inscrite dans la liste des acteurs clés, comme leur rôle dans le système, leurs éventuels intérêts qui les motiveront à prendre part au processus et leurs éventuelles contributions, etc. L'utilisation d'un tableau tel que celui fourni ci-dessous pourrait être très utile pour recueillir et visualiser aisément les informations pertinentes. Listez les parties prenantes par le nom de leur organisation ou leur position. Déterminez s'il serait pertinent de lister plusieurs personnes appartenant à la même organisation dans le cas où leur profil, leur position, leurs motivations ou points de vue sur le processus différeraient. Assurez-vous que les informations recueillies se fondent autant que possible sur des données réelles et pas uniquement sur des perceptions subjectives ou intuitions.

NOM DE LA PARTIE PRENANTE	TYPE	ROLES	INTÉRÊTS	CONTRIBUTIONS POSSIBLES AU PROCESSUS DE DIALOGUE	RELATIONS	CONTACTS
	gouvernement, société civile, secteur privé, communauté scientifique, autre)	planification locale, prestataire de service, plaidoyer, détenteur de droits, production, etc.	c.-à-d. qu'est-ce qui motiverait leur participation au dialogue	connaissances, prise de décisions, argent, main-d'œuvre, etc.	qui, au sein de l'équipe principale, est ou devrait être en relation avec cette partie prenante	nom, position, adresse mail)

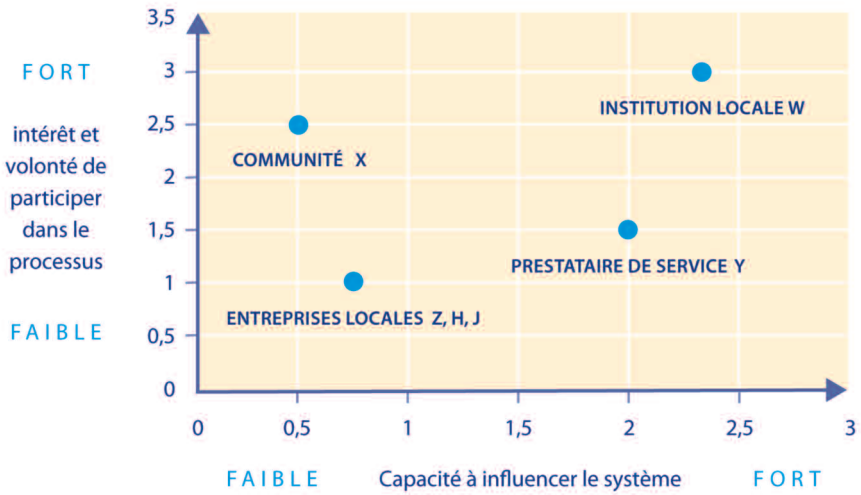
Vous pouvez regrouper les parties prenantes selon des critères déterminés (que ce soit leur implantation géographique, leur type, leur secteur ou leurs intérêts) afin de faciliter la gestion de la liste, ou conservez la liste telle quelle. La liste peut également être modifiée au fil du temps, en y ajoutant de nouvelles parties prenantes ou en y intégrant des informations à jour et/ ou des colonnes destinées à fournir des informations supplémentaires si nécessaire. Cette liste tiendra lieu de principale base de données des contacts du processus de DMP, même si toutes les parties prenantes listées ne seront pas actives ou ne participeront pas au dit processus.

Étape 3 Évaluez l'influence et l'intérêt des parties prenantes

Poursuivez l'analyse en évaluant les deux principaux éléments du processus de DMP : la capacité de chaque acteur à influencer le système et leur intérêt dans la participation au processus. L'évaluation devrait, autant que possible, se fonder sur des faits et données concrètes, et non sur de simples opinions subjectives.

Pour visualiser la position de chaque acteur, vous pouvez utiliser une grille d'influence. Dessinez quatre quadrants et nommez les axes vertical et horizontal comme dans l'exemple ci-dessous. Positionnez chaque partie prenante dans la matrice en fonction des informations recueillies. Le résultat sera similaire à ce qui est présenté dans l'exemple ci-dessous.

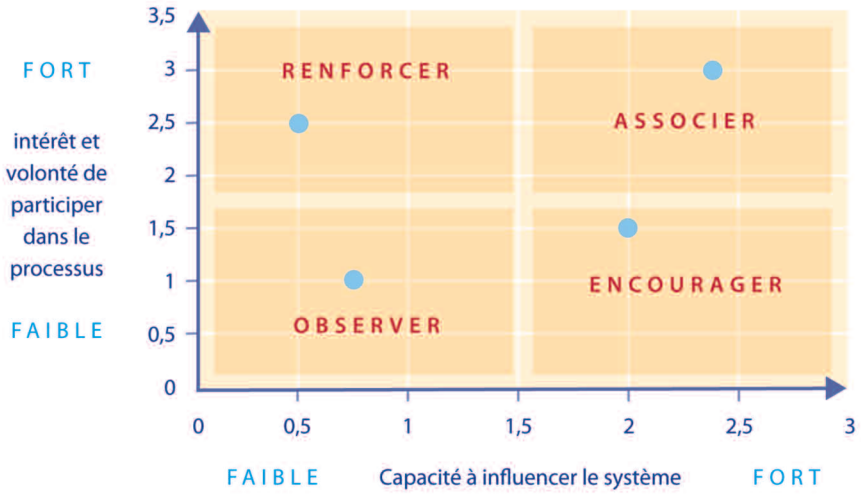
Exemple de Grille d'influence



Étape 4 Déterminez une stratégie d'engagement

Une fois complétée, la grille d'influence peut être utilisée afin de classer les parties prenantes par ordre de priorité et d'élaborer une stratégie déterminant comment impliquer au mieux les acteurs clés. Quatre stratégies d'engagement principaux sont proposés ci-dessous

1. Pour les parties prenantes dont le soutien au dialogue est fort mais dont l'influence est faible, la stratégie devrait consister à leur **donner davantage de pouvoir**. Travaillez avec ces parties prenantes afin de leur permettre d'améliorer leur influence en appuyant leurs efforts de communication de leurs points de vue et recommandations à l'ensemble du groupe.



2. Pour les parties prenantes dont le soutien au dialogue et dont l'influence sont faibles, la stratégie consiste simplement à les **observer**, en suivant leur comportement et leurs communications de sorte que si la dynamique serait amenée à changer, vous soyez prêt(e)s à changer votre approche. Pour le moment, l'engagement peut être minimal.
3. Pour les parties prenantes dont le soutien au dialogue dont l'influence sont tous deux forts, la stratégie devrait consister à **s'associer** avec eux. Recherchez des opportunités de travailler avec eux en co-organisant le dialogue proposé et en améliorant leur appropriation du processus, augmentant ainsi les chances de créer un DMP réussi et durable.
4. Pour les parties prenantes dont le soutien au dialogue est faible mais dont l'influence est forte, la stratégie devrait consister à les **encourager** à participer. Maintenez activement les voies de communication ouvertes, recherchez des points d'accord, et ajoutez de la valeur en mettant en avant les raisons de leur participation et d'éventuels partenariats à long terme.

Le résultat a-t-il un sens dans votre contexte ? Semble-t-il que certaines parties prenantes ne correspondent pas à la stratégie d'engagement qui leur a été attribuée ? Prenez ensuite en considération quelles sont les entités dont les compétences doivent être développées, et qui devraient être aidées pour avoir davantage d'influence – et comment.

Étape 5 Sélectionnez les parties prenantes clés

Finalement, certaines parties prenantes auront besoin d'être mobilisées, d'autres convaincues, et d'autres devraient faire l'objet d'une aide pour le développement de compétences, mais toutes ne peuvent pas ou ne devraient pas être incluses au dialogue. Réfléchissez à ce qui doit être fait compte tenu des ressources disponibles. Ensuite, passez en revue toutes les parties prenantes listées, et sélectionnez stratégiquement celles qu'il faut nécessairement impliquer à cette étape. Il devrait s'agit d'une décision collective, prise au moins avec l'équipe principale de coordination.

B) Suggestions de méthodes et formats pour le travail en groupe participatif

World Café, ou Conversations de Café

Objet : Exploration
Dimension du groupe : Jusqu'à plusieurs centaines de personnes dans une salle, avec des tables de quatre
Type de session : Événement unique durant entre 90 minutes et trois jours
Sélection des participants : Souvent tenues lors de conférences, impliquant toutes les personnes présentes ; sinon, les invitations stimulent la représentativité
Description : Les 'Conversations de Café' permettent à des groupes de personnes de participer conjointement à des séries de discussion qui évoluent avec trois ou quatre autres groupes, tout en faisant en même temps partie d'une discussion unique, de plus grande envergure, et connectée. Les conversations entre petits groupes s'associent et se fondent les unes sur les autres quand les participants passent d'un groupe à l'autre, créant des synergies entre les idées, et permettant de découvrir des éclairages sur des questions ou des problèmes ayant une importance primordiale dans leur vie, leur travail ou leur communauté.
Website: *www.theworldcafe.com*

Open Space Technology, ou Technique des débats ouverts

Objet : Exploration, action collaborative
Dimension du groupe : Jusqu'à plusieurs centaines de personnes dans une seule pièce, réparties en groupes d'intérêt une fois ou à plusieurs reprises
Type de session : variable
Sélection des participants : variable
Description : La Technique des débats ouverts est une pratique auto-organisée invitant les individus à prendre la responsabilité de ce qui leur tient à cœur. Dans un débat ouvert, un 'marché des questions' est créé, dans lequel les individus présentent des sujets qui les passionnent, réfléchissent ensemble et tirent des leçons les uns des autres. Il s'agit d'une approche innovante pour la création d'un changement de systèmes complets, et inspirant la créativité et le leadership chez les participants.
Website: *www.openspaceworld.org*

Fish Bowl, littéralement Bocaux à poissons

Objet : Exploration, échange, participation large
Dimension du groupe : Jusqu'à plusieurs centaines
Type de session : variable
Sélection des participants : variable
Description : Une 'conversation en bocal à poisson' est une forme de dialogue pouvant être utilisée lors de la discussion de sujets divers au sein de grands groupes. Elle permet à l'intégralité du groupe de participer à une conversation. Plusieurs personnes peuvent se joindre à la discussion. Quatre à cinq chaises sont positionnées dans un cercle intérieur. Il s'agit du 'bocal à poisson'. Les chaises restantes sont organisées en cercles concentriques à l'extérieur du bocal. Quelques participants sont sélectionnés pour remplir le 'bocal à poissons', et le reste du groupe prend place sur les chaises situées à l'extérieur. Dans un 'bocal à poisson' ouvert, une chaise reste vide. Dans un 'bocal à poissons' fermé, toutes les chaises sont occupées.
Le modérateur présente le sujet et les participants entament la discussion. Le public situé à l'extérieur du 'bocal à poissons' écoute la discussion. Dans un 'bocal à poissons' ouvert, tout membre du public peut, à tout moment, prendre place sur la chaise vide et se joindre au bocal. Lorsque cela se produit, un membre existant du 'bocal à poissons' doit volontairement quitter le bocal et libérer une chaise. La discussion se poursuit, les participants étant invités à entrer et quitter fréquemment le bocal à poissons.
Website: *www.futuresearch.net*

Future Search, ou Perspectives d'avenir

Objet : transformation du conflit, délibération et prise de décisions, action collaborative.
Dimension du groupe : 60 à 80 personnes
Type de session : trois jours
Sélection des participants : inclut tout le monde (tentatives de faire participer toutes les personnes impliquées)
Description : Les 'Perspectives d'avenir' constituent un processus de planification interactif aidant un groupe d'individus à découvrir un ensemble de valeurs ou de thèmes communs (terrain commun) et à convenir d'un plan d'action afin de les mettre en œuvre.
Website: *www.futuresearch.net*

Les autres méthodes et formats possibles sont listés ci-dessous :

AmericaSpeaks, 21st Century Town Meeting	*http://www.americaspeaks.org/*
Enquête appréciative	*http://appreciativeinquiry.case.edu/*
Dialogue de Bohm	*http://www.infed.org/archives/e-texts/bohm_dialogue.htm*
Scrutin délibératif	*http://cdd.stanford.edu/polls/docs/summary/*
Forums nationaux de questions	*http://nifi.org/index.aspx*
Recherche d'un terrain commun	*http://www.sfcg.org/*
Dialogue soutenu	*http://www.sustaineddialogue.org/*
Cercle de sagesse	*http://www.wisdomcircle.org/*

C) Astuces sur l'environnement physique des réunions du dialogue

On ne réfléchit souvent pas beaucoup à l'environnement physique où nous nous réunissons, et la plupart du temps, nous ne disposons pas des ressources pour choisir des lieux particulièrement beaux ou pratiques. Mais même en ayant les contraintes à l'esprit, accorder de la considération au lieu de la rencontre et à la manière dont il est possible d'utiliser une pièce peut aider à favoriser le dialogue, l'écoute, la compréhension et l'apprentissage :

- Il est utile de disposer d'un espace ouvert, bénéficiant d'un éclairage naturel. Se réunir en extérieur est aussi possible s'il n'y a pas trop de bruit et que la météo le permet.
- Tout ce qui permet de rapprocher les individus est utile. Avez-vous vraiment besoin de tables autour desquelles les gens s'assiéront ? Il vaut peut-être mieux qu'ils s'assoient sur des chaises disposées en cercle, que vous pouvez rapidement réorganiser pour former de petits groupes ou de grands groupes.
- Utilisez du matériel simple, comme du papier et des stylos sur des tableaux de conférence et/ ou au mur, plutôt que de faire des présentations sur PowerPoint.
- Préparer des images associées à la question afin de permettre aux participants de se concentrer tout en fournissant quelque chose de coloré, de vivant ou d'apaisant.
- Utilisez des beaux objets ou amusants, qui tiendront lieu de bâton de parole lorsque vous êtes assis dans un cercle de parole.
- Être dans un environnement ayant trait à ce sur quoi la réunion porte est utile. Voyez si vous pouvez vous rendre dans un parc national si vous discutez de bio-diversité, dans une école si vous parlez d'éducation, etc.

4.2 Exemples tirés du projet 'nouveau contrat social'

A) Analyse du contexte

Centru Feto Haburas Dezenvolivmentu, Timor-Oriental.

Dialogue multipartite sur la violence contre les femmes

Dialogue 'Finding Solutions Together: Issues Facing Rural Baucau Women and Girls.'

Centru Feto Haburas Dezenolvivmento (CFHD) in partnership with CIVICUS will implement dialogues in Baucau District-Timor Leste in two villages; Buibau and Loi Lubu. "Finding Solutions Together: Issues Facing Rural Baucau Women and Girls" Dialogues will seek to address challenges of gender inequality and discrimination, that contribute to high levels of sexual and gender based violence (SGBV).

Discrimination against women and girls is a major challenge for Timor Leste and continues to prevent many women from being able to access their full rights. The empowerment of women is well recognized as an effective tool to combat SGBV.

Context Analysis - National and Local Governing Stuctures.

The Timorese Constitution, recognized in 2002, affirms the principle of no discrimination to any person and prohibits any discrimination against women; directly or indirectly. In 2010 the Government implemented the Domestic Violence Law, declaring domestic violence as a public crime. This was built upon with the National Plan for Gender Based Violence being adopted in 2011. Despite considerable legislative measures to combat discrimination and SGBV, it remains a significant issue. Knowledge of women's rights and understanding of national laws and legislations needs to be increased at a village level, particularly in rural areas. The Government planned a process of decentralization, working to establishing municipals at a local level. The plan began in 2009 but is still being established. It is hoped that services will be more focused and widely distributed when power is given at a local level- including services for women and girls.

Currently, Timor Leste has complex social make up, in which society is divided into numerous hierarchal divisions. When implementing a program, permission must be sought from District Administrators down to the Chief of Sub-villages.

National and Local Maps - Areas Relevant to CFHD's Dialogues:

District Map - Baucau

Sub-District Map - Vermasse and Baucau

Village Map - Buibau and Loi Lubu

Governing Structure of Timor Leste:

Government of Timor Leste/ Governo
Semi-presidencialist republic
President
Prime Minister

Key Networks:

Referal Network *(Rede Referal)*.
The network is operated by MSS for all service providers (governmental, national or international NGOs) who provide services to women and children. The objective of the network is to increase partnership and communication between service providers and ensure protection issues are referred quickly to appropriate services.

Other Relevant Ministerial Bodies to the Dialogues:

Ministry of Social Solidarity/MSS *(Ministerio da Solidariedade Social)*.
MSS operates to promote solidarity and assistance, guarantee social justice and participation of the most vulnerable and to build, develop and support the relevant institutions of the Ministry and civil society in order to promote the well-being of the population. Gender Focal Points within MSS are responsible for coordinating services for women and girls, along with the Child Protection Officer.

State for the Promotion of Equality/ SEPI *(Sekretaria Estadu ba Promosaun Igalidade):*

SEPI works to promote and defend gender equality. Its roles are to assist in preparation and implementation of overall, sectoral or international guidelines and policies, promote multi-sectorial coordination with Government, especially through Gender Focal Points to ensure an integrated approach is taken in all gender policy; develop partnerships and provide assistance to women's organisations concerned with gender equality; ensure mechanisms for consulting civil society, national and international organisations and to promote public sensitisation, awareness and good practice in regards to gender equality.

District/ Distritu
District Administrator *(Adminstrator do Distritu)*
13 Districts; Bobonaro, Liquica, Dili, Baucau, Manatuto, Lautem, Ermera, Aileu, Oecuss- Ambeno
CFHD will work within Baucau. (114,830 people)

Sub-District/ Sub-Distritu
Sub-District Administrator (*Administrator do Sub-Distritu)*
6 Sub-Districts; Baucau, Baguia, Laga, Quelicai, Vermasse, Venilale. CFHD will work within Vermasse and Baucau.

Sub-Division/Villages/Suco
Chief of Village *(Chefe do Suco)*
Baucau has 63 different villages.
CFHD will work with *Suco* Buibau (3,745 people) and Loi Lubu (5,215 population)

Sub-Village/ Hamlet/Aldeia
Chief of Hamlet *(Chefe do Aldeia)*
Buibau has 6 aldeias and LuiLubu has 7 aldeias.
CFHD will look to get representatives from all aldeias.

Village Mediators/ Lian Nain
Each village has Lian Nains; respected leaders in the community who have the authority to resolve community conflicts at a village level. Working alongside Chief of Villages and Chief of Hamlet.
Use traditional *(adat)* practices.

Village Women Representatives/ *Feto Rua Representatives.*
Each village has two female representatives, who act to guide local women and attend to issues relating to women.

2

B) Auto-évaluation

Partnere per Femijet, Albanie

Dialogue multipartite sur l'égalité de l'accès à l'éducation incluant les groupes ethniques minoritaires

Partnerë për Fëmijët Self-Assessment

Remember that this is not "your dialogue": you are only initiating it as a neutral convener and will take part in it as one of the many stakeholders! For this reason, your organisations should also be part of the analysis through an honest **self-assessment.** This will help you understand how to approach and engage stakeholders playing as much as possible a "neutral" role.

Consider these questions:

• How do we currently communicate with the target stakeholders? Do we have established open lines of communication that permit both sides to express needs, concerns, and problems easily and honestly?

Much of the communication between Partnerë për Fëmijët and the stakeholders in Fier are conducted through our partners IRCA, Director and the Director of Voice of Roma in Fier. Staff of Partnerë për Fëmijët conduct regular visits for meetings and training and assessments, but the two hour drive each way prohibits weekly meetings for one off questions. For stakeholders in Tirana we arrange and have direct meetings and discussions with them.

We think that the there is room for improvement in the frequency of communication between the stakeholders and us and for each party to express their specific needs in more detail. This also takes time in Albania to develop this 'trust' especially between government representatives and civil society. IRCA and the Voice of Roma have years of working with the stakeholders in Fier so are presently best placed to do much of the communication.

Since the recent change in central government and the subsequent changes in regional staff in the main directorates such as education, there is a need to introduce the NGOs and their history of collaboration and experience to the newly appointed representatives.

• What are our interests/positions on the identified challenge? How will they affect our proposed dialogue? How can we best disclose our position with others or mitigate it for the sake of the dialogue?

Partnerë për Fëmijët believes strongly in the value and benefits of inclusive education for all children and for the relevant improvements in the education system to be begun and embraced by all relevant government stakeholders, financial institutions, civil society, community members; school directors and teachers, parents and children. Experience has shown us not only in Fier but in the rural north east districts that bringing people together is a means in slowly breaking down the challenges and barriers to better communication and to changes in mindsets and behaviour. But we know that this takes a long time of continuous efforts on parties and the motivation for change, without which nothing will change.

Having these values we are more motivated and engaged in trying to bring about change, however small or seemingly insignificant. Sometimes our eagerness for change and having

1

more people interested in the topic overwhelms some of the participants as they do not feel the same or take a much more long term and slower approach.

Partnerë për Fëmijët is recognised for its openness and sometimes overtly direct approach when things are prolonged or procrastinated upon with no action. Being aware of this sometimes 'confronting' manner of working or discussion, we will work closer with our partners and adapt our communications and/or proposals to ensure the messages about inclusive education and the need to improve the enrolment and academic achievement of Roma children is seen as a benefit to all children and members of Albanian society rather than just for an individual child.

• What objectives, explicit or implicit, has our organisation set for the dialogue?

To bring together stakeholders, particularly young people directly affected by discrimination and exclusion from education with policy makers, governmental structures and civil society who are working to make education inclusive and to begin the process of breaking down the stalemate through constructive dialogue.

Explicitly we want to address the issues that continue to prevent the inclusion and educational achievement of children from Roma Communities and seek to change attitudes, behaviour and plan a better way forward.

• What are the major conflicts (if any) between the anticipated needs of the stakeholders and those of our organisation? How are those conflicts being managed? Will the proposed dialogue really create an avenue for moving toward a mutually satisfactory resolution of those conflicts?

One commonly held belief that the problem of education and Roma children and families is based purely on financial issues, whether it is the low level of family income of the families and the need therefore for the children to work to increase the level of income or the lack of money that the local governments or Education Departments have to provide transport to and from the Roma settlements to the schools. There has been a reliance on NGOs to provide food for the children or transport or basic school materials to the children so that they attend school. Once these benefits are no longer provided by the NGOs then a large number of children once more drop out of school. Our NGO has not provided this type of support to the families nor to the children, so this could be viewed as not tackling the problems if viewed from the purely economic angle.

Our NGO and our partners have tired rather to work on the social and discrimination issues of culture and diversity and respect for differences to build a better understanding between teachers, school directors, parents, children, communities and the local government. Because these efforts do not involve the immediate giving of money or materials, some people are not interested in participating.

Therefore we tend to work with a small number of interested and motivated persons over longer periods of time to effect change and transformation through discussion, information

C) Cartographie des parties prenantes

Nation Builders Association, Sri Lanka

Dialogue multipartite sur la gestion durable d'un bassin versant

"Clean Mahaweli River"

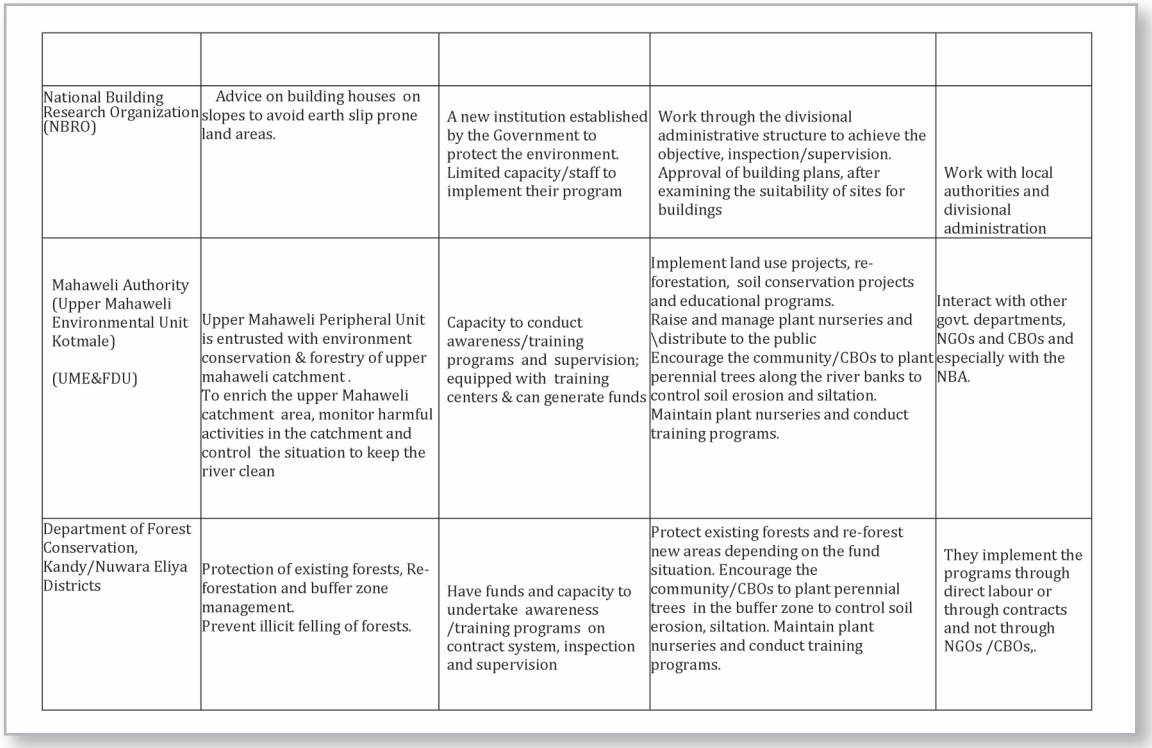
Sustainable Watershed Management in Upper Mahaweli River Basin with Cooperate Service Delivery System and with Community Participation

CIVICUS

NBA

1. Stakeholder Analysis:

Stakeholder	Interest	Potential	Role	Interaction
National Water Supply& Drainage Board	Supply safe drinking water to citizens living in cities and rural areas in the river basin and adjacent villages and management of waste water in Kandy city	Has the capacity to meet the public demand and maintain purification plants; conduct awareness/training programmes, work closely with CBOs	Implement/Construct water supply schemes, purify and distribute piope water to the public in collaboration with the local authorities. Also assist CBOs to manage small water supply schemes.	CBO managed water supply schemes and pollution control measures. Work with MCs.UCs,Pradesiya Sabas and Communities.
Central Environmental Authority(CEA)	CEA is the leagally authorized Govt. agency entrusted with the prevention of damage to the watershed and polution Provide/Maintain standards for waste disposal from industries to the river	CEA implements the legal provisions of the Environment Act to protect Mahaweli and the catchment as well in addition to environment protection in the rest of the country. Capacity to conduct awareness/training programs and supervision	Provide/maintain standards for waste disposal from hotels, industries, farms etc Project appraisal, monitoring, set standards, enforce rules and regulations, inspections, authorization and cancellation of environment permits CEA has the capacity and mandate to assist in this task as an active stakeholder with community participation	Could interact with Local Government institutions, Obtain views of the public ,inquire into complains from public & take appropriate Action



National Building Research Organization (NBRO)	Advice on building houses on slopes to avoid earth slip prone land areas.	A new institution established by the Government to protect the environment. Limited capacity/staff to implement their program	Work through the divisional administrative structure to achieve the objective, inspection/supervision. Approval of building plans, after examining the suitability of sites for buildings	Work with local authorities and divisional administration
Mahaweli Authority (Upper Mahaweli Environmental Unit Kotmale) (UME&FDU)	Upper Mahaweli Peripheral Unit is entrusted with environment conservation & forestry of upper mahaweli catchment . To enrich the upper Mahaweli catchment area, monitor harmful activities in the catchment and control the situation to keep the river clean	Capacity to conduct awareness/training programs and supervision; equipped with training centers & can generate funds	Implement land use projects, re-forestation, soil conservation projects and educational programs. Raise and manage plant nurseries and \distribute to the public Encourage the community/CBOs to plant perennial trees along the river banks to control soil erosion and siltation. Maintain plant nurseries and conduct training programs.	Interact with other govt. departments, NGOs and CBOs and especially with the NBA.
Department of Forest Conservation, Kandy/Nuwara Eliya Districts	Protection of existing forests, Re-forestation and buffer zone management. Prevent illicit felling of forests.	Have funds and capacity to undertake awareness /training programs on contract system, inspection and supervision	Protect existing forests and re-forest new areas depending on the fund situation. Encourage the community/CBOs to plant perennial trees in the buffer zone to control soil erosion, siltation. Maintain plant nurseries and conduct training programs.	They implement the programs through direct labour or through contracts and not through NGOs /CBOs,.

Organisation Name.	Type.	Willingness to engage in this process.			Sense of the need for collaboration.			Capacity to influence the system.			Comments.
National Water Supply& Drainage Board	GOVT	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
National Building Research Organization	GOVT	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
Mahaweli Authority Kotmale	GOVT	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
Forest Department	GOVT	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
MOHs of Kandy, Nawalpitiya and Gampola	GOVT	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
Central Environmental Authority(CEA)	GOVT	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
DS/Gampola/Kandy/Nawalapitiya	GOVT	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
Provincial Council (Central Province)		High	Medium		High	Medium	Low	High	Medium	Low	

D) Programme de réunion de dialogue

Fundación Construir, Bolivie

Dialogue multipartite sur l'intégration des points de vue des groupes autochtones sur la planification du développement régional

MATRICES "MESAS DE TRABAJO"

1. **MINERÍA**

Integrantes de la Mesa de Trabajo:

a. Pueblos Indígenas
b. COMIBOL
c. FERRECO

CARTA DE DERECHOS	TEMAS	PROPUESTAS
Los derechos de los pueblos indígenas a los recursos naturales existentes en sus tierras deberán protegerse especialmente. Estos derechos comprenden el derecho de esos pueblos a participar en la utilización, administración y conservación de dichos recursos. (Artículo 15, Convenio N° 169 OIT) (...) Las naciones y pueblos indígena originario campesinos gozan de los siguientes derechos: A ser consultados mediante procedimientos apropiados, y en particular a través de sus instituciones, cada vez que se prevean medidas legislativas o administrativas susceptibles de afectarles. En este marco, se respetará y garantizará el derecho a la consulta previa obligatoria, realizada por el Estado, de buena fe y concertada, respecto a la explotación de los recursos naturales no renovables en el territorio que habitan. A la participación en los beneficios de la exploración de los recursos naturales en sus territorios (Artículo 30, numerales 15 y 16 Constitución Política del Estado)	¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar la empresa estatal minera para respetar el derecho a elegir las prioridades de desarrollo de los pueblos indígenas?	1. 2. 3.
	¿Cuáles son los principales desafíos que deben enfrentar las Cooperativas mineras para respetar el derecho a elegir las prioridades de desarrollo de los pueblos indígenas?	1. 2. 3.
	¿Cuáles son los principales desafíos que deben enfrentar los pueblos indígenas frente a la empresa minera estatal y a cooperativistas mineros para hacer respetar su derecho a elegir sus prioridades de desarrollo?	1. 2. 3.
	¿Cuáles son las principales acciones que se deben llevar a cabo para compatibilizar las posiciones de los pueblos indígenas, la empresa minera estatal y los coperativistas mineros?	1.1. 1.2. 1.3.

2. HIDROCARBUROS

Integrantes de la Mesa de Trabajo:

a. Pueblos Indígenas
b. YPFB

CARTA DE DERECHOS	TEMAS	PROPUESTAS
Los derechos de los pueblos indígenas a los recursos naturales existentes en sus tierras deberán protegerse especialmente. Estos derechos comprenden el derecho de esos pueblos a participar en la utilización, administración y conservación de dichos recursos (Artículo 15, Convenio N° 169 OIT) (…) Las naciones y pueblos indígena originario campesinos gozan de los siguientes derechos: A ser consultados mediante procedimientos apropiados, y en particular a través de sus instituciones, cada vez que se prevean medidas legislativas o administrativas susceptibles de afectarles. En este marco, se respetará y garantizará el derecho a la consulta previa obligatoria, realizada por el Estado, de buena fe y concertada, respecto a la explotación de los recursos naturales no renovables en el territorio que habitan. A la participación en los beneficios de la exploración de los recursos naturales en sus territorios (Artículo 30, numerales 15 y 16 Constitución Política del Estado)	¿Cuáles son los principales desafíos que deben enfrentar las empresa hidrocarburífera estatal para respetar el derecho a elegir las prioridades de desarrollo de los pueblos indígenas?	1. 2. 3.
	¿Cuáles son los principales desafíos que deben enfrentar los pueblos indígenas frente a la empresa hidrocarburífera estatal para hacer respetar su derecho a elegir sus prioridades de desarrollo?	1. 2. 3.
	¿Cuáles son las principales acciones que se deben llevar a cabo para compatibilizar las posiciones de los pueblos indígenas y la empresa hidrocarburífera estatal?	1. 2. 3.

4.3 Lectures

Biekart K. et Fowler A., 2012, Civic Driven Change 2012: an Update on the basics, La Hague
http://www.iss.nl/fileadmin/ASSETS/iss/Documents/Research_and_projects/CDC_Update_-February_2012.pdf

Capacity.org, 2010, numéro 41, Facilitating Multi-actor Change
http://www.capacity.org/capacity/opencms/en/journal/issues/facilitating-multi-actorchange.html

CIVICUS, 2014, Rapport 2014 sur l'état de la société civile : Ré-imaginer la gouvernance mondiale,
http://civicus.org/index.php/en/socs2014

CIVICUS, 2013, Rapport 2013 sur l'état de la société civile : Créer un Environnement favorable,
http://socs.civicus.org/

Isaacs W., 1999, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Doubleday, New York

Hassan Z., 2014, *The Social Labs Revolution: A new approach to solving our most complex challenges*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco

Hemmati M., 2002, *Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability: Beyond Deadlock and Conflict*, Earthscan, London

Kahane A., 2001, "How to Change the World: Lessons for Entrepreneurs from Activists", dans Reflections, Vol. 2, N°. 3, p. 16 à 29, *http://reflectionsjournal.net/*

Lederach J. P., 2003, *The Little Book of Conflict Transformation*, GoodBooks, Skyhorse Publishing, New York

Parks W. et al., 2005, *Who measures change? an introduction to participatory monitoring and evaluation of communication for social change*, Communication for Social Change Consortium, South Orange, NJ *http://www.communicationforsocialchange.org/pdf/who_measures_change.pdf*

Pinnington R., 2014, Local first in practice. Unlocking the power to get things done, Peace Direct, Londres *http://actlocalfirst.org/wp-content/uploads/2014/10/Local-First-In-Practice.pdf*

Rein M. et al., 2005, *Working Together. A Critical Analysis of Cross-Sector Partnerships in Southern Africa*, The University of Cambridge Programme for Industry, Cambridge (RU),
http://r4d.dfid.gov.uk/PDF/Outputs/ECPREP/CrossSectorPartnershipsFinalReport.pdf

Scharmer, O. & Kaufer, K., 2013, *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco

Tembo F. et Chapman J. 2014, In search of the game changers: Rethinking social accountability, ODI, Londres, *http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odiassets/publications-opinion-files/9381.pdf*

Tennyson R., 2011, *The Partnering Toolbook. An essential guide to cross-sector partnering*, the Partnering Initiative (IBLF) *http://thepartneringinitiative.org/tpitools/toolbook-series/the-partnering-toolbook/*

4.4 Communautés de pratique, réseaux et associations

La **National Coalition for Dialogue and Deliberations** (NCDD) « est un réseau d'innovateurs rassemblant des individus de tous bords pour discuter, décider et agir ensemble sur les défis les plus difficiles d'aujourd'hui. Nous servons de lieu de rassemblement, de centre de ressources, de source d'informations et de facilitateur pour cette communauté de pratique vitale ». Le site Internet propose des ressources, un accès aux réseaux de praticiens du dialogue, des informations sur les événements, et des actualités *www.ncdd.org*

L'**Association internationale des facilitateurs** a été créée par un groupe de professionnels afin de disposer d'un lieu d'échange, de développement professionnel, d'analyse des tendances et de création de réseaux de pairs. Elle compte plus de 1 200 membres répartis dans plus de 60 pays. . *www.iaf-world.org.* Il existe une **base de données** spécifique sur *http://www.iaf-methods.org* pouvant être consultée par objet et taille de groupe, et offre de brèves descriptions, des marches à suivre et matériaux sur plus de 560 méthodes.

Le **Partnerships Resource Centre** (PrC) sert de réseau (virtuel) de professionnels, universitaires et praticiens du monde entier partageant et recueillant des informations sur la sélection de partenariats appropriés et l'amélioration de leur efficacité, de leur impact et de leur efficacité.
http://www.partnershipsresourcecentre.org

La **Partnering Initiative** considère le partenariat comme un mécanisme clé pour créer un monde durable et travaille dans la recherche-action, les services et la formation, la constitution de réseaux et l'échange de connaissances. Le site Internet propose des informations et des outils destinés au développement professionnel, aux services de support, aux ressources, etc. *http://thepartneringinitiative.org*

Le site Internet des **méthodes participatives** de l'IDS fournit des ressources permettant de générer des idées et une action pour le développement inclusif et le changement social. Il explique les méthodes participatives – de la conception de programme à l'engagement citoyen – leur utilisation, les problèmes associés et leur potentiel. *http://www.participatorymethods.org*

L'université de Wageningen, Pays-Bas et son **Portail sur les processus multipartites** propose un large éventail de ressources sur tous les aspects des processus multipartites.
http://www.wageningenportals.nl/msp/

Le **Consensus Building Institute** est une organisation à but non lucratif fondée par des praticiens et théoriciens chefs de file dans les domaines de la négociation et de la résolution de litiges. Ils sont impliqués dans la recherche et l'enseignement, et proposent des outils en vue de l'analyse, de la conception et de la facilitation. *www.cbuilding.org*

La **Community Development Resource Association** (CDRA) est une organisation de la société civile servant de centre pour l'innovation organisationnelle et la pratique du développement. Le site propose des ressources, des informations sur les programmes et formations, etc. *http://www.cdra.org.za*

Le site internet du **Democratic Dialogue Network** propose des ressources, communautés de pratiques et liens associés au dialogue et au changement.. *http://www.democraticdialoguenetwork.org*

La **Change Alliance** est un réseau mondial émergeant d'organisations s'associant pour augmenter l'efficacité des processus multipartites. Ce site propose des concepts, des ressources, des informations et une liste d'événements. *http://thechangealliance.ning.com/*