

Résolution de conflits et techniques de négociation pour la gestion intégrée des ressources en eau



**Manuel de formation
Juillet 2008**

Réseau international pour le
renforcement de capacité dans la
gestion intégrée des ressources en
eau

Remerciements

Ce manuel de formation a été élaboré par Larry A. Swatuk de WaterNet, Alemayehu Mengiste et Kidanemariam Jembere de Nile GIRE-net qui ont été actifs dans l'exécution de cours de formation dans diverses régions de l'Afrique et de l'Asie. Le contenu est surtout basé sur les matériaux existants et l'expérience de l'utilisation des outils de formation disponibles à Cap-net Bangladesh, Nile GIRE-net, WA-Net ArgCapNet, REDICA et La-WETnet. Simone Noemdoe a fourni l'appui éditorial.

Les principales sources de documentation utilisées et adaptées comprennent:

- ① Prévention des Conflits et Coopération dans le domaine des Eaux Internationales de WaterNet, UNESCO et UNESCO-IHE, (<http://www.unesco.org/water/wwap/pccp/sadc.shtml>)
- ① Techniques de négociation et de médiation du manuel de gestion des ressources en eau élaboré par l'Organisation Mondiale pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), (<http://www.fao.org/docrep/008/a0032e/a0032e00.HTM>)

Cap-Net voudrait reconnaître les diverses contributions ci-dessus mentionnées, de même que les contributions des participants lors des différents cours de formation de qui ont été organisés tout en assumant l'entière responsabilité pour toute omission ou erreur qui se glisserait dans le présent document.

Ces matériaux seront rendus disponibles pour utilisation, adaptation et traduction à souhait et pourront être téléchargés librement à partir du site Web de Cap-Net (www.cap-net.org) ou sur demande sur support CD ainsi que tous les matériaux de ressource et des présentations Power Point. Veuillez donner la reconnaissance appropriée à la source en utilisant les matériaux.



Table des matières

Introduction	4
1. La crise mondiale de l'eau	4
2. Une crise de gouvernance	5
3. La gouvernance des eaux transfrontalières.....	6
4. La gestion intégrée des ressources en eau	6
Références.....	6
Module1: Gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) et résolution de conflits	7
1.1 Qu'est ce que la Gestion intégrée des ressources en eau (GIRE)?	7
1.2 Les principes de la GIRE et les critères de base	10
1.3 Points de basculement pour le conflit ... la coopération.....	12
1.4 GIRE et gestion des conflits.....	17
Références.....	21
Module 2: Approches dans la gestion des conflits	22
2.1. Gestion des Conflits.....	22
2.2 Méthodes de Résolution de conflits	24
2.3 Les conditions d'une résolution de conflit réussie	30
2.4 Garder le fil : La carte du processus de conflit	31
2.5 L'Analyse du conflit	32
Références.....	48
Module 3: La négociation pour la résolution de conflits	50
3.1 La négociation.....	50
3.2 Approche et méthodes de négociation.....	55
3.3 L'approche du conflit par le médiateur	57
Références.....	72
Module 4 : Les accords sur l'eau et les dispositions de gestion	73
4.1 Introduction	73
4.2 Les fleuves internationaux	73
4.3 Les accords nationaux/locaux.....	79
Références.....	92
Module 5: Implications pour la gestion intégrée des ressources en eau	93
5.1 Introduction	93
5.2 Questions clés	94
Références.....	96
Annexe 1: Echantillon du programme de cours	97
Annexe 2: Quelques idées pour les formateurs	106
Acronymes	111



Aperçu – Pourquoi ce manuel?

Le conflit est le taon de la pensée. Il nous conduit à l'observation et à la mémoire. Il incite à l'invention. Il nous choque, nous tire de notre passivité, et nous amène à prendre note et à chercher des moyens de sortie. Le conflit est la condition sine qua non de la réflexion et de l'ingéniosité.

- John Dewey (1922; NOSR, 2007)

Indépendamment de ses origines, la manifestation de conflit (ou de conflit latent) exige de nous sa résolution et la recherche d'accord. D'une certaine manière, il peut même être défendu que la plupart, sinon toutes les institutions sont des systèmes de gestion d'opposition et de contradiction politique, gouvernementale, ou juridique, c'est-à-dire des systèmes de gestion de conflits.

- Netherlands Organisation for Social Research (NOSR, 2007)

Le conflit est un aspect inévitable des systèmes sociaux humains. En effet, et comme Dewey l'a formulé dans l'épigramme ci-dessus, beaucoup défendent l'idée que le conflit est une réalité nécessaire de la vie, parce que c'est seulement à travers la lutte que le changement durable et significatif peut être réalisé. NOSR (2007) définit le conflit comme suit:

Le conflit est un processus qui commence quand un individu ou un groupe perçoit des différences et une opposition entre soi-même et un autre individu ou un groupe sur des intérêts, des ressources, des croyances, des valeurs ou des pratiques qui sont importants à leurs yeux. Cette vision du processus peut être appliquée à toutes sortes de parties - nations, organismes, groupes, ou individus - et à toutes sortes de conflit - des tensions latentes à la manifestation de la violence.

Etant donné l'importance centrale des ressources en eau à toutes les communautés humaines, il est normal que des conflits naissent en ce qui concerne l'accès, la répartition, le développement et la gestion de la ressource. Il est également clair, cependant, que la nécessité est non seulement la mère de l'invention, mais également la base aux activités de coopération élargies au sujet de la gestion des ressources en eau. Ainsi, les comportements conflictuels et coopératifs - à travers le temps et l'espace et à tous les niveaux d'organisation sociale humaine - constituent la norme où des ressources en eau sont concernées.

Il est généralement reconnu que les ressources en eau, toutes catégories confondues, sont soumises à une pression croissante par un certain nombre d'acteurs, de forces et de facteurs manifestes en ce début du 21ème siècle (WWDR,



2006). Une préoccupation importante demeure la manière dont les États souverains régleront le problème des pénuries croissantes d'eau dans les bassins fluviaux partagés (pénurie saisonnière, absolue, normale, du fait de l'homme). On pense que la géographie peut jouer un rôle important, de même que l'emplacement dans le bassin (en amont/en aval) et l'environnement (écosystèmes arides/semi-arides) comme facteurs clé dans les conflits sur l'eau à l'avenir. On pense également que le réchauffement climatique peut créer des défis particuliers aux sociétés et aux communautés en manque d'eau et qui devront développer des mécanismes d'atténuation et d'adaptation afin de survivre. Au niveau national, des questions importantes se sont posées au sujet de l'utilisation optimale des ressources limitées. Des discussions et des conflits surviennent de plus en plus maintenant entre les différents types d'utilisateurs (par exemple, urbain/rural ; industrie/agriculture ; personnes/environnement, riches/pauvres), entre les lignes de partage des eaux, les écosystèmes, les bassins, les juridictions politiques et les villes de plus en plus peuplées.

Etant donné la diversité des besoins et des intérêts autour de l'eau, il est normal d'enregistrer des différends et conflits sur la ressource, c'est-à-dire, qu'il faut s'y attendre. Mais ce ne sont pas tous les différends qui mènent au conflit, et tous les conflits ne tournent pas à la violence. Certaines s'infectent perpétuellement en dessous et, comme avec l'accès limité à l'eau potable dans beaucoup de zones urbaines, certains différends font partie des relations sociales arrangées. Cependant, un changement de contexte - tel qu'une période de sécheresse ou une inondation inattendue, ou un changement de la politique gouvernementale - peut faire resurgir des griefs longtemps camouflés.

Que faut-il faire au sujet de tels événements et éventualités ? Ne devrions-nous pas être préparés ? L'objectif de ce manuel est de fournir des informations générales nécessaires et des outils spécifiques faciles à utiliser par n'importe quel acteur impliqué dans la gestion des ressources en eau afin de pouvoir résoudre des conflits existants ou latents de manière à contenter toutes les parties. Dans ce manuel, l'accent est mis sur le Règlement Extrajudiciaire de Conflit (ADR), en particulier, les négociations raisonnées - une approche qui cherche à inclure les résultats et les processus qui serviront aux besoins sociaux durables, équitables et efficaces à long terme.

L'ADR se situe dans le cadre plus grand de la gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) maintenant considérée comme un cadre important pour l'utilisation et la gestion durable de la ressource. Dans le cadre de la GIRE, le Cap-Net, entre autres institutions, groupes et réseaux, a facilité un certain nombre d'ateliers sur le règlement des conflits et la négociation au profit des gestionnaires de l'eau en prévision des conflits imminents et/ou de plus en plus récurrents sur la ressource. Nous avons tous été impliqués - travaillant seul ou en groupe, et en tant qu'élément d'une plus grande équipe - dans la planification et l'exécution de plusieurs de ces ateliers au niveau national (par exemple avec le Partenariat national de l'eau de l'Éthiopie), au niveau régional (par exemple avec SADEC, Nile-GIREnet) et au niveau mondial (avec les régions et les pays). Nous avons distillé nos expériences à



d'autres à un niveau inférieur dans ce manuel de formation qui sera d'une ressource facile d'utilisation dans le domaine du règlement des conflits et de la négociation pour la GIRE.

Références

1. NOSR (Netherlands Organisation for Scientific Research), 2007. Conflict and Security - Final Version. NOSR: The Hague
2. United Nations, 2006. Water: A shared responsibility, World Water Development Report 2. New York and Geneva: UNESCO and Berghan Books.



Introduction

1. La crise mondiale de l'eau

L'eau est cruciale pour le développement humain. La capacité de collecter des ressources en eau pour l'usage humain a permis la montée de civilisations complexes. Globalement, l'utilisation nationale globale de l'eau varie directement en fonction du revenu national brut et des valeurs d'indice du développement humain. L'eau est un produit commun et précieux. Elle existe en abondance mais n'est pas toujours disponible au bon endroit ni au bon moment pour nous les humains. Bien sûr, nous n'avons pas toujours contribué à faciliter les choses. Pour la plus grande partie de l'histoire humaine, nous avons eu un impact limité sur les ressources autour de nous. Avec le changement technologique et social rapide au cours des 500 dernières années, nous avons marqué l'environnement à tel point que nous sommes aujourd'hui face au plus grand défi de la civilisation humaine qui se présente sous forme de réchauffement climatique. Là où il est question de ressources en eau, d'une situation d'utilisation limitée mais variée avec peu d'impacts, nous avons maintenant atteint un point où, dans la plupart des pays du monde, des utilisations cumulées des ressources des cours d'eau ont non seulement des impacts au niveau local, mais aussi au niveau des bassins et au niveau régional. Le résultat est que les ressources en eau dans beaucoup de bassins sont entièrement ou presque engagées pour des utilisations multiples, aussi bien dans les cours d'eau que dans les endroits les plus reculés ; la qualité de l'eau se dégrade; les écosystèmes qui en dépendent sont menacés ; et la demande toujours élevée entraîne une concurrence intense, et parfois des tensions. (Svendsen, Wester and Molle, 2004: 1)

Encadré 1: Réalités de la crise de l'eau

- Seulement 0,4% de la quantité totale de l'eau du monde est disponible pour les humains.
- Aujourd'hui plus de 2 milliards de personnes sont affectées par le manque d'eau dans plus de 40 pays.
- 263 bassins fluviaux sont partagés par au moins deux nations.
- 2 millions de tonnes de déchets humains sont déversés dans les cours d'eau.
- La moitié de la population des pays en développement est exposée aux sources d'eau polluées, ce qui augmente l'incidence des maladies.
- 90% des catastrophes naturelles dans les années 1990 sont liées à l'eau.
- L'accroissement démographique de 6 à 9 milliards sera très déterminant dans la gestion des ressources en eau au cours des prochaines 50 années.

Source: WWDR/2, 2006

Ainsi, aujourd'hui il est généralement reconnu que nous sommes confrontés à une crise mondiale de l'eau.

L'accès à l'eau est fondamental à la survie humaine, à la santé et à la productivité, mais beaucoup de défis restent liés à la durabilité perpétuelle de l'accès des personnes à l'eau pour les différents usages. Beaucoup de projets de développement n'ont pas considéré l'eau dans l'environnement comme une ressource épuisable et l'approche était la plupart du temps sectorielle et non intégrée, entraînant beaucoup de pressions sur la ressource limitée. Les conséquences de cette approche, ainsi que les facteurs externes (spécialement la croissance démographique et le changement climatique) ont entraîné des situations d'épuisement de la ressource ou de manque grave. En plus, cette situation a entraîné des catastrophes telles que la pollution, la surexploitation des couches aquifères, l'assèchement des sources, les inondations et le gaspillage de fonds dans des projets inappropriés.



2. Une crise de gouvernance

Si la compréhension des questions des ressources en eau, de leur dynamique et limite d'exploitation est considérée essentielle pour permettre l'élaboration de stratégies durables en matière de gestion de l'eau, il est généralement reconnu que les problèmes d'aujourd'hui et de demain sont autant une conséquence de la mauvaise **gouvernance** que de la pénurie absolue (voir, UN *WWDR2*, Chapitre 2 pour plus d'informations).

La gouvernance, c'est aussi bien les résultats que le processus, prenant en compte une série d'acteurs légitimes et dotés de pouvoir de décision. Comme résultat, il reflète les relations sociales établies. Si la gouvernance est bonne, elle suggère une approbation sociale – voir universelle - de ses pratiques. La bonne gouvernance ne peut jamais atteindre un point final; en tant que processus elle dépend de la répétition des activités qui renforcent la confiance.

Encadré 2: La gouvernance de l'eau

'La gouvernance de l'eau renvoie à la série des systèmes politique, social, économique et administrative qui sont mis en place pour développer et gérer les ressources en eau et l'approvisionnement des services d'eau à différents niveaux' (Rogers and Hall, 2003).

Selon les auteurs du rapport 2 des Nations unies sur le développement des ressources en eau dans le monde, la gouvernance de l'eau comprend quatre dimensions:

- Une dimension sociale qui s'occupe de « l'utilisation équitable »;
- Une dimension économique qui s'occupe de « l'utilisation efficiente »;
- Une dimension environnementale qui s'occupe de « l'utilisation durable »; et
- Une dimension politique qui s'occupe des « opportunités démocratiques égales ».

Chacune de ces dimensions est ancrée dans des systèmes de gouvernance à travers trois niveaux : gouvernement, société civile et secteur privé'. Pour réaliser la gouvernance efficace, le rapport de l'ONU propose une liste de contrôle qui prend en compte ce qui suit :

- La participation;
- La transparence;
- L'équité;
- L'effectivité et l'efficacité;
- La règle de droit;
- La responsabilité;
- La cohérence;
- La bonne réaction;
- L'intégration; et
- La considération d'ordre éthique.

L'absence de quelques ou de toutes ces pratiques a eu comme conséquence la mauvaise gouvernance ou l'absence de gouvernance, qui se définit simplement comme l'incapacité et/ou la réticence de changer des modèles de répartition, de gestion et d'utilisation de la ressource en dépit de la claire évidence de dégradation des ressources, du comportement peu économique, de la pauvreté persistante et de l'inégalité sociale (l'ONU, le 2006:49)

Source: *World Water Development Report 2, 2006*

3. La gouvernance des eaux transfrontalières

Ce qui complique d'avantage la question est que la majeure partie de la population de la planète vit sur les 300 bassins fluviaux partagés par deux états ou plus (Milich et Varady, 1999). Ces bassins couvrent plus de 45% de la surface de la terre, et des 145 états occupant les bassins fluviaux internationaux, presque deux tiers (92) ont au moins la moitié de leur territoire national se trouvant dans un bassin international, et plus d'un tiers (50) ont 80 pour cent ou plus du territoire national dans un bassin international' (Conca, 2006). Étant donné que les États souverains s'arrogent le droit d'exploiter les ressources situées dans leur territoire, et étant donné le caractère fugitif de l'eau – qui ne se conforme pas aux frontières politiques internationales – et considérant l'augmentation de la demande en eau des communautés, des États et des secteurs, la probabilité de conflits sur l'eau est élevée.

4. La gestion intégrée des ressources en eau

La prévention ou l'atténuation des effets négatifs de la pénurie physique et induite par l'homme de la ressource « exigera des innovations institutionnelles qui permettront de se concentrer simultanément sur les buts et les options en matière de sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté, et la viabilité environnementale » (Molden, 2007:62). Une telle perspective s'est maintenant cristallisée dans le concept de la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE), dans laquelle la résolution de conflits est considérée comme un outil important.

Références

1. Conca, K., 2006, *Governing Water: Contentious Transnational Politics and Global Institution Building*. Cambridge, Mass: MIT Press.
2. Milich, L. and R.G. Varady, 1999. 'Openness, Sustainability and Public Participation: new designs for transboundary river basin institutions', *Journal of Environment and Development*, 8:3, 258-306.
3. Molden, D., *et al*, 2004, 'Phases of River Basin Development: the Need for Adaptive Institutions', in M. Svendsen, ed., *Irrigation and River Basin Management: options for governance and institutions*, (Cambridge, Mass: CABI).
4. Rogers, P. and A.W. Hall, 2003. *Effective Water Governance*. TEC Background Papers 7. Stockholm: Global Water Partnership.
5. Svendsen, M., P. Wester and F. Molle, 2004, 'Managing River Basins: an Institutional Perspective', in M. Svendsen, ed., *Irrigation and River Basin Management: options for governance and institutions*, (Cambridge, Mass: CABI)
6. United Nations, 2006, *Water: A Shared Responsibility*. World Water Development Report 2. New York and Geneva: UNESCO and Berghahn Books.



Module 1: Gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) et résolution de conflits

Objectifs spécifiques

- ◆ décrire le sens et les grands principes GIRE et démontrer sa pertinence pour la résolution de conflits.
- ◆ décrire les différents points de basculement pour le conflit et la coopération sur les ressources en eau.

Résultats

Le participant aura une claire compréhension de:

- ◆ La relation entre GIRE, conflit et résolution de conflits; et
- ◆ La pertinence des techniques de gestion de conflits.

Techniques

Le participant sera en mesure de:

- ◆ Identifier les éléments pertinents pour une analyse systématique de son contexte spécifique à travers une vision GIRE; et
- ◆ Percevoir la résolution de conflits sous l'angle du Règlement Extrajudiciaire des Conflits (ADR).

1.1 Qu'est ce que la Gestion intégrée des ressources en eau (GIRE)?

Le fondement de la gestion intégrée des ressources en eau est simplement le fait que les différentes utilisations des ressources en eau sont interdépendantes. Cela est évident pour nous tous. Les fortes demandes pour l'irrigation et les écoulements pollués du fait de l'agriculture impliquent moins d'eau douce pour la boisson ou l'usage industriel ; l'eau usagée municipale et industrielle souillée pollue les fleuves et menace les écosystèmes; si l'eau doit être laissée dans un fleuve pour protéger les ressources halieutiques et les écosystèmes, moins peut être détourné pour les cultures.

Encadré 1.1: La gestion intégrée

Gestion intégrée signifie que tous les différents usages des ressources en eau sont pris en compte. Cela s'oppose à l'approche sectorielle. Dès que la responsabilité pour l'eau à boire, l'eau pour l'irrigation, l'industrie et l'environnement est du ressort de différentes institutions, le manque de liens transversaux entraîne une exploitation et une gestion non coordonnées, et par conséquent des conflits, un gaspillage et la mise en place de systèmes non durables.

La "GIRE est un processus qui promeut le développement et la gestion coordonnés des ressources en eau afin de maximiser le résultat économique et le bien être social



de manière équitable sans compromettre la durabilité des écosystèmes vitaux.” (GWP, 2000)

Cap-Net (2005) explique la GIRE comme étant un processus systématique pour le développement durable, la répartition et le suivi de l'utilisation de l'eau dans le cadre des objectifs sociaux, économiques et environnementaux. Cela signifie que toutes les différentes utilisations des ressources en eau doivent être considérées en même temps, tenant compte de l'éventail de besoins en eau des personnes. Les décisions concernant la répartition et la gestion de l'eau devraient considérer les effets de chaque utilisation sur l'autre, et tenir compte des buts sociaux, économiques et environnementaux globalement.

Encadré 1.2: Le sens de la gestion

La **gestion** est prise dans son sens le plus large. Elle soutient que nous mettons l'accent pas seulement sur le développement des ressources en eau, mais que nous devons gérer consciencieusement l'exploitation de l'eau de sorte à assurer sa disponibilité pour une utilisation durable à long terme pour les générations futures.

Cela signifie que la GIRE prend en compte les aspects suivants:

Les liens entre l'écopaysage et le cycle hydrologique :

Le cycle hydrologique est sans interruption affecté par la modification du paysage du fait des activités d'utilisation des terres et de l'eau. La compréhension de ces liens entre le paysage et le cycle hydrologique est importante pour la gestion améliorée de l'eau. La considération du cycle hydrologique tout au long de l'année est importante puisque l'eau stockée dans les marécages et les aquifères (réservoir d'eaux souterraines) par la recharge pendant la saison des pluies est la source d'écoulement de base vers le fleuve pendant la saison sèche. La modification du couvert végétal par les changements dans l'utilisation des terres (par exemple, utilisation rurale à urbaine, utilisation pour l'agriculture à une utilisation urbaine, l'occupation des forêts par l'agriculture, etc.), l'empiétement des zones inondables et des marécages, et le déboisement entraînent des changements des propriétés physiques de la surface de la terre. Ces activités d'utilisation des terres modifient le paysage, entraînent des changements dans les processus d'infiltration et de recharge des eaux souterraines, de ruissellement et de transport des sédiments, ce qui entraîne des débits accrus lors des inondations et un faible débit d'écoulement dans les fleuves pendant la saison sèche et enfin le changement du régime des fleuves.

Fonctions du système des ressources en eau :

Le système des ressources en eau assure une multitude de fonctions qui fournissent des biens et des services à la société et permet la survie des écosystèmes. Certaines de ces fonctions sont :

- ◆ *Fonctions environnementales:* la recharge des zones humides et des eaux souterraines, l'augmentation du débit pendant la saison sèche, l'assimilation des déchets, etc.;
- ◆ *Fonctions écologiques:* fournir l'humidité des sols pour la végétation, servir d'habitat aux poissons, les plantes et la faune aquatiques, conserver la biodiversité, etc. ;



- ◆ *Fonctions socio-économique:* fournir l'eau pour les besoins domestiques, l'agriculture, l'industrie et l'énergie, servir aux besoins de navigation, de loisirs et tourisme, etc.

La GIRE prend en compte non seulement les coûts et les avantages financiers et économiques et ceux liés aux décisions sur la gestion de l'eau, mais également les coûts et les avantages sociaux et environnementaux. Ignorer ces fonctions dans les décisions sur la gestion de l'eau peut avoir des impacts importants sur les économies, l'environnement et les moyens de subsistance.

Interdépendance entre la terre, l'eau et les écosystèmes :

Beaucoup d'utilisations des terres dépendent de la disponibilité de l'eau et sont influencées par les risques liés à l'eau alors que les utilisations des terres apportent des modifications au régime de l'eau. La disponibilité et la qualité de l'eau et les écosystèmes aquatiques sont affectées par le prélèvement de l'eau des fleuves, des lacs et des aquifères pour une multitude de besoins différents tels que les besoins domestiques, pour l'agriculture, l'industrie, etc.

Utilisateurs multiples de l'eau, besoins conflictuels et demande croissante :

Avec la croissance démographique et le développement économique, la demande en eau augmente également entraînant une pression sur la ressource finie - l'eau. Si des mesures appropriées ne sont pas prises pour améliorer l'efficacité de l'utilisation de l'eau et conserver cette ressource rare, il serait difficile d'atteindre la sécurité en matière d'eau. La concurrence des besoins en eau constitue une source de conflit, par exemple, entre les utilisations pour l'agriculture et l'industrie, l'agriculture et les ressources halieutiques, les zones en amont et en aval, les plaines et bas-fonds, les zones rurales et urbaines, etc. Une préoccupation environnementale importante demeure le conflit entre les besoins d'eau pour les humains et les besoins des cours d'eau eux-mêmes pour assurer le transport des sédiments, maintenir la morphologie et répondre aux exigences écologiques. La GIRE prend en compte tous les intérêts sectoriels, de même que les décisions d'affectation des ressources en eau tenant compte des contraintes et des objectifs appropriés de la société.

De manière générale, la GIRE promeut:

- ◆ Un changement de l'approche sectorielle à une approche plus intersectorielle pour intégrer les objectifs écologiques, économiques et sociaux afin de réaliser des avantages multiples et transversaux;
- ◆ La gestion coordonnée des ressources en eau, des terres et autres ressources apparentées;
- ◆ L'intégration des aspects techniques, sociaux et politiques, y compris les règlements de conflit sur la demande, l'utilisation et la perception, que ce soit dans un sens économique, environnemental ou géopolitique ;
- ◆ Intégration entre secteurs, intégration de l'utilisation, de la demande, intégration de l'environnement et aussi intégration avec les personnes;
- ◆ La participation des acteurs afin d'encourager une plus large appropriation et responsabilisation des acteurs. La participation active de tous les groupes affectés et intéressés dans la résolution des conflits et la promotion d'une durabilité générale pour permettre une gestion plus efficace et socialement responsable de la ressource en eau qui profite à toutes les couches de la

société nécessitera la prise de nouvelles dispositions institutionnels ; et

- ◆ Une approche qui reconnaît les différentes composantes de même que les liens entre elles, et dont la perturbation d'un point dans le système affecte les autres parties du système.

En résumé, la gestion des ressources en eau nécessite la considération du cycle hydrologique dans le bassin, l'interaction de l'eau de surface et des eaux souterraines et l'interaction de l'eau avec les autres systèmes naturels et socio-économiques. Elle devrait tenir compte des multiples utilisateurs de l'eau, des buts multiples et des besoins concurrents, considérer l'interdépendance de la terre, de l'eau et des écosystèmes, et résoudre la question du rôle de l'eau dans le contexte du développement économique et social et de la durabilité environnementale.

1.2 Les principes de la GIRE et les critères de base

Une approche GIRE est soutenue par les principes de Dublin sur l'Eau et l'Environnement. Ces principes usuels et pratiquement universellement reconnus sont :

1. ***L'eau douce est une ressource limitée et vulnérable, indispensable à la vie, au développement et à l'Environnement.***

Seulement 3% de l'eau de la planète est eau douce tandis que 97% est eau de mer (salée). De ces 3% d'eau douce, 87% n'est pas accessible puisque étant constitué de glace/glacier pour la plupart du temps dans les régions polaires. Cela signifie que les ressources d'eau douce accessibles pour l'usage sont seulement de 0,4% de la quantité totale.

2. ***Le développement et la gestion de l'eau devraient être fondés sur une approche participative impliquant usagers, planificateurs et décideurs à tous les niveaux.***

L'eau est un sujet dans lequel chacun est acteur. La vraie participation a lieu seulement quand les acteurs sont impliqués dans le processus de prise de décision. Le type de participation dépendra de la dimension spatiale concernant la gestion de l'eau et les décisions d'investissement particulières. Elle sera également affectée par la nature de l'environnement politique dans lequel de telles décisions sont prises. L'approche participative est le meilleur moyen pour réaliser un consensus durable et un accord commun.

3. ***Les femmes sont au cœur des processus d'approvisionnement, de gestion et de préservation de l'eau ;***

Le rôle central des femmes comme fournisseuses et utilisatrices de l'eau et gardiennes de l'environnement naturel a été rarement reflété dans les dispositions institutionnelles lors du développement et de la gestion des ressources en eau. L'acceptation et l'application de ce principe exigent des



politiques positives afin de répondre aux besoins spécifiques des femmes et de les équiper et les responsabiliser pour permettre leur participation à tous les niveaux dans les programmes sur les ressources en eau, y compris la prise de décision et la mise en œuvre, tel que défini par les femmes elles mêmes.

4. Pour tous ses différents usages, souvent antagonistes ou concurrents, l'eau a une dimension économique, c'est pourquoi, elle doit être considérée comme un bien économique ;

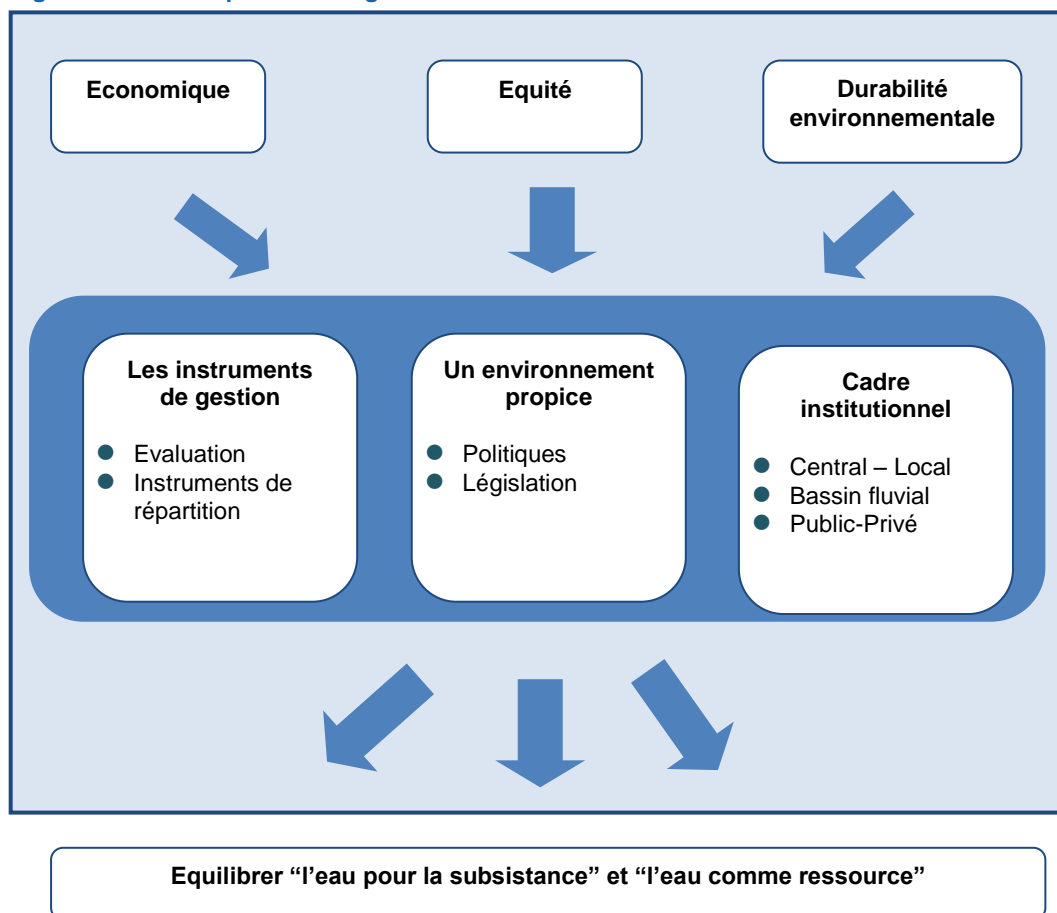
L'eau doit être gérée de sorte à refléter sa valeur économique dans tous ses usages, à commencer par adopter une tarification des services de l'eau pour refléter le coût de sa disponibilité. Selon ce principe, il est essentiel d'identifier d'abord le droit fondamental de tous les êtres humains à l'accès à l'eau potable et à l'assainissement à un prix accessible. La gestion de l'eau en tant que bien économique est un moyen important pour atteindre les objectifs sociaux tels que l'utilisation efficace et équitable, la promotion de la conservation et de la protection des ressources en eau.

Encadré 1.3 : La valeur et les frais sont deux choses différentes et nous devons les distinguer clairement. *La valeur de l'eau* dans les utilisations alternatives est importante pour l'allocation raisonnable de l'eau comme ressource rare, que ce soit par des moyens statutaires ou économiques. *Le tarification (ou non)* de l'eau applique un instrument économique pour soutenir les groupes désavantagés, affecte les comportements pour une conservation et une utilisation de l'eau plus efficaces, motive la bonne gestion de la demande et assure le recouvrement des coûts et suscite la volonté des consommateurs à payer pour des investissements complémentaires dans les services de l'eau.

Il est également nécessaire de reconnaître l'importance fondamentale de poursuivre les réformes sur la gestion et l'utilisation de l'eau conformément aux critères qui tiennent compte des conditions sociales, économiques et environnementales (GWP, 2000). Ces critères constituent ce qu'on appelle « le seuil des Trois E en anglais»:

1. **Efficacité dans l'utilisation de l'eau** : En raison de la pénurie croissante de l'eau et des ressources financières, la nature limitée et vulnérable de l'eau en tant que ressource, et les demandes croissantes sur elle, l'eau doit être utilisée de la manière la plus efficace.
2. **Équité**: Le droit fondamental pour toutes les personnes d'avoir accès à l'eau en quantité et en qualité appropriées pour maintenir le bien-être humain doit être universellement reconnu.
3. **Durabilité environnementale et écologique** : L'utilisation actuelle de la ressource devrait être contrôlée de manière à ne pas mettre en péril le système de survie compromettant ainsi la disponibilité de la ressource pour les générations futures.

Figure 1: Les trois piliers de la gestion des ressources en eau



1.3 Points de basculement pour le conflit ... et la coopération

Etant donné ce qui a été dit au sujet de la situation de l'eau au niveau mondial dans l'introduction ci-dessus, la prise d'initiative pour le changement vers la pratique du « Triple E », bien que cela soit nécessaire, aura des répercussions politiques, économiques et sociales. Tandis que les pratiques particulières peuvent mener à la dégradation environnementale ou à l'allocation des ressources à certains groupes seulement de la société, les bénéficiaires de ces politiques et pratiques seront réticents au changement. Il est impératif, donc, que nous comprenions que la GIRE en conseillant pour le changement peut créer un climat de conflit et de coopération. Plusieurs points de basculement sont expliqués ci-après.

◆ Réussir une bonne gouvernance

En 2004 le Partenariat Mondial de l'Eau (GWP) a identifié treize (13) secteurs clés pour le changement dans le cadre global de la gouvernance de l'eau, les regroupant en termes **d'environnement propice** (politiques, cadres législatifs, structures de financement et d'incitation), **de rôle institutionnel** (cadre organisationnel, renforcement des capacités institutionnelles), et **d'instruments de gestion** (évaluation des ressources en eau, planification

pour la GIRE, gestion de la demande, instruments de changement social, résolution des conflits, instruments réglementaires, instruments économiques, gestion de l'information et échange). Chacun de ces secteurs dispose du potentiel pour contribuer à une utilisation et une gestion plus équitables, plus efficaces et durables de l'eau. Puisque chaque secteur exige un changement des pratiques actuelles, il contient également un potentiel de création de conflits au sein et entre les groupes d'utilisateurs et les sociétés. Alors que le changement s'impose, la manière d'entrer dans cet environnement - le temps, le lieu et le rythme – est également importante.

◆ **Obtenir l'eau pour les personnes**

L'accès à l'eau potable suffisante et à l'assainissement sont des besoins humains de base et sont essentiels à la santé et au bien-être. Bien que la plupart des pays accordent la première priorité à la satisfaction des besoins humains de base, approximativement un cinquième de la population du monde n'a pas accès à l'eau potable et la moitié de la population n'a pas accès à un assainissement appropriée. Ces insuffisances de service affectent principalement les couches les plus pauvres de la population dans les pays en voie de développement. Dans ces pays, la satisfaction des besoins d'approvisionnement en eau et à l'assainissement des zones urbaines et rurales représente un des défis majeurs pour les années à venir. La réduction de moitié de la population n'ayant pas accès à l'eau potable et aux services d'assainissement d'ici 2015 est l'un des objectifs du millénaire pour le développement. Cela exigera une réorientation importante des priorités d'investissement.

◆ **Obtenir l'eau pour l'alimentation**

Les projections démographiques indiquent qu'au cours des 25 prochaines années il faudra nourrir 2 ou 3 milliards de personnes en plus. L'eau est de plus en plus considérée comme la contrainte principale pour la production alimentaire, aussi cruciale, sinon plus cruciale que la pénurie des terres. L'agriculture irriguée est déjà responsable de plus de 70% de la consommation d'eau (plus de 90% de toutes les utilisations d'eau pour la consommation). Même avec un besoin additionnel estimé à 15-20% pour l'irrigation au cours des 25 prochaines années - ce qui est probablement moins élevé - des conflits graves sont susceptibles de naître entre l'eau pour l'agriculture irriguée et l'eau pour les autres besoins des humains et des écosystèmes.

◆ **L'eau pour les écosystèmes**

La gestion des ressources de la terre et en eau doit permettre le maintien des écosystèmes essentiels et la prise en compte des effets négatifs sur les autres ressources naturelles, et si possible la réduction de ces effets négatifs quand les décisions concernant l'exploitation et la gestion sont prises.

Les écosystèmes terrestres et aquatiques produisent une série d'avantages économiques. Les écosystèmes dépendent des écoulements d'eau, du caractère saisonnier et des fluctuations du niveau hydrostatique et sont menacés par, entre autres, la mauvaise qualité de l'eau. Cela veut-il dire que les problèmes de protection environnementale sont au-dessus des besoins du développement économique ? Là où les ressources financières, humaines et techniques sont limitées, la gestion de l'environnement et du développement,

ou l'approche du développement tenant compte de l'environnement n'est pas toujours possible. Des options seront nécessaires, mais comment décider et qui va décider ?

◆ **Les disparités en matière de genre**

La gestion formelle de l'eau est dominée par les hommes. Bien que leurs nombres commencent à augmenter, la représentation et l'influence des femmes dans les institutions du secteur de l'eau demeure toujours faible. C'est important parce que la manière dont les ressources en eau sont gérées affecte les femmes et les hommes différemment. Dans le monde entier, et en particulier dans les zones rurales, les femmes sont garantes de la santé et de l'hygiène de la famille et les pourvoyeuses d'eau et de nourriture à la famille. Les femmes sont donc les actrices primaires dans le domaine de l'eau et de l'hygiène des ménages. Cependant, les décisions sur les technologies d'approvisionnement en eau et d'assainissement, les emplacements des points d'eau et le fonctionnement et l'entretien des systèmes sont la plupart du temps de la responsabilité des hommes. Comment changer cela efficacement? Que veut dire exactement « l'intégration d'une démarche soucieuse d'égalité entre les sexes » ?

◆ **La gestion des risques**

Les sécheresses, les inondations, la pollution de certains points et la pollution générale, les actions en amont avec des impacts en aval - ce sont tous des événements communs avec souvent des résultats peu communs et imprévisibles. La disponibilité de systèmes d'alerte précoce et l'adoption de réactions structurelles appropriées face aux calamités naturelles et à celles dues à l'action de l'homme sont des activités principales pour éviter les conflits. Des réactions initiales positives doivent être développées et elles doivent mener à une atténuation appropriée et à des procédures d'adaptation - c'est le plus important face à l'anticipation des effets négatifs du réchauffement climatique sur les cycles hydrologiques locaux et mondiaux.

◆ **L'évaluation de l'eau**

L'eau n'est pas simplement un facteur des processus de production, bien qu'elle soit trop souvent traitée de cette façon. En plus de sa valeur économique, l'eau dans toutes ses utilisations a une valeur sociale, environnementale et culturelle. En même temps, pendant que le monde devient de plus en plus urbain, et à mesure que la demande en nourriture augmente, le coût économique des systèmes d'approvisionnement – quelque soit l'usage et quelque soit la valeur – justifie le point que même si l'eau de pluie tombe gratuitement, les canalisations d'eau coûtent de l'argent. La tarification de l'eau doit également refléter les questions d'équité, mais aussi prendre en compte les besoins de l'environnement, des pauvres et des groupes vulnérables. Des études ont montré que les consommateurs sont disposés à payer pour les services de l'eau - mais ces prestations doivent être accessibles et surtout, fiables. Pris ensemble, ces faits démontrent la nécessité d'une prise de décisions sur les meilleures pratiques et une utilisation sage, respectueuse des valeurs culturelles, sociales, économiques et environnementales: sûrement une recette pour le conflit !

◆ **L'eau pour les industries et les villes**



La richesse économique, créée en quantité suffisante pour profiter à toutes les sociétés, dépend des provisions d'eau sécurisées. Car, comme les bassins sont presque fermés, des décisions difficiles doivent être prises concernant la meilleure utilisation. L'agriculture irriguée devrait-elle continuer à recevoir 70 pour cent de tous les prélèvements quand le secteur contribue seulement pour 4 pour cent au produit intérieur brut ? L'industrie tout en utilisant moins d'eau de manière plus profitable engendre souvent des coûts écologiques. Comme beaucoup d'états sont désireux d'attirer de nouvelles industries, mais manquent de capacité de contrôle des activités et craignant parfois d'appliquer la loi du pollueur payeur qui conduirait les industries dans un pays voisin, beaucoup de gouvernements sont peu disposés à faire respecter leurs propres lois sur la santé environnementale et sociale. Avec l'accroissement des villes, la demande en eau s'accroît et les gouvernements seront confrontés aux problèmes de construction des barrages ou du transfert d'eau d'un bassin à un autre. Les populations rurales feront les frais de ces décisions. Quelles sont les perspectives? et comment régler les conflits qui sûrement en résulteront?

◆ L'eau dans le cadre transfrontalier

Tous ces points ci-dessus deviennent beaucoup plus importants avec la prise en compte de la souveraineté des Etats. Comme montré ci-dessous dans le Module 4, les Etats agissent souvent unilatéralement en ce qui concerne la gestion des eaux transfrontalières. C'est particulièrement le cas quand l'Etat en amont est politiquement et économiquement plus puissant que l'Etat en aval. Le droit international est notoirement faible. Comme décrit dans le Module 4 ci-dessous, il existe de nombreux accords, déclarations et conventions internationaux qui sont en place et également en cours d'élaboration pour résoudre les questions des conflits actuels ou attendus. Une des conventions est l'accord des Nations Unies (NU) sur l'utilisation des Eaux Internationales à des fins autres que la navigation (1997). Cependant, trop souvent les Etats agissent de manière unilatérale – c'est-à-dire dans « l'intérêt national » - quand il s'agit de planification, de gestion et d'utilisation des ressources en eau. Quel est le point de désaccord des Etats? Le diagramme à secteurs (page 17) montre que le plus souvent les Etats avancent l'argument de la quantité de l'eau et du type d'infrastructure en place qui affectent la quantité et la fréquence des écoulements.

Les mêmes diagrammes prouvent également que les Etats coopèrent sur les mêmes questions – créant la base pour la prévention des conflits et la sauvegarde des avantages mutuels. L'adoption d'une approche de planification et de gestion basée sur la GIRE et à l'échelle des bassins pourra encourager la coopération et permettra un partage des bénéfices sur un certain nombre d'intérêts partagés :

- Partage équitable des ressources des cours d'eau pendant les périodes de soudure;
- Partage des données et des connaissances sur la prévision des inondations;
- Gestion des bassins versants;
- Production d'énergie hydro-électrique;
- Augmentation des débits pendant les périodes de soudure ;
- Coopération dans la gestion des inondations;
- Coopération dans les systèmes de navigation;
- Contrôle des infiltrations, de la sédimentation et des autres pertes ;

- Contrôle de la pollution transfrontalière; et
- Coopération lors des sessions de formation sur les cours d'eau.

En effet, il est évident que même s'il y a beaucoup de conflits, il y a beaucoup plus de coopération sur l'utilisation de tous les types d'eau de surface.

Encadré 1.4: Les guerres de l'eau?

Ce qui a animé une grande partie de la recherche conduite sur les eaux transfrontalières, pendant la dernière décennie ou à peu près, c'est le sentiment persistant que l'eau sera 'le pétrole du futur' et qu'elle sera la cause des « futures guerres ». Gleick (2000) montre qu'à travers l'histoire l'eau a été utilisée dans les conflits comme : outil politique ou militaire, cible militaire, objet de terrorisme, partie d'un conflit de développement, et objet de contrôle.

Cependant, selon Wolf *et al* (2005 : 84), [N] des états sont allés en guerre spécifiquement à cause des ressources en eau depuis que les villes-états de Lagash et d'Umma se sont combattues dans le bassin de Tigris-Euphrate en 2500 BC. En plus, selon l'Organisation des Nations unies pour l'Agriculture et l'Alimentation, plus de 3 600 traités sur l'eau ont été signés de 805 AD à 1984'.

En conclusion d'une étude empirique menée par Gleditsch et Tostet (204 : 17, 22), l'auteur cite: « alors que les conflits aigus sur les fleuves non partagés sont rares, la présence d'un grand bassin fluvial partagé engendre beaucoup plus de conflits... Cela n'est pas justifié pour les « guerres de l'eau », mais les ressources en eau partagées peuvent susciter des conflits inter états à un niveau inférieur. Cela n'exclut nullement la coopération, et en effet ce type de conflit peut être une incitation importante pour plus de coopération. Cependant, cette relation reste à être examinée'.

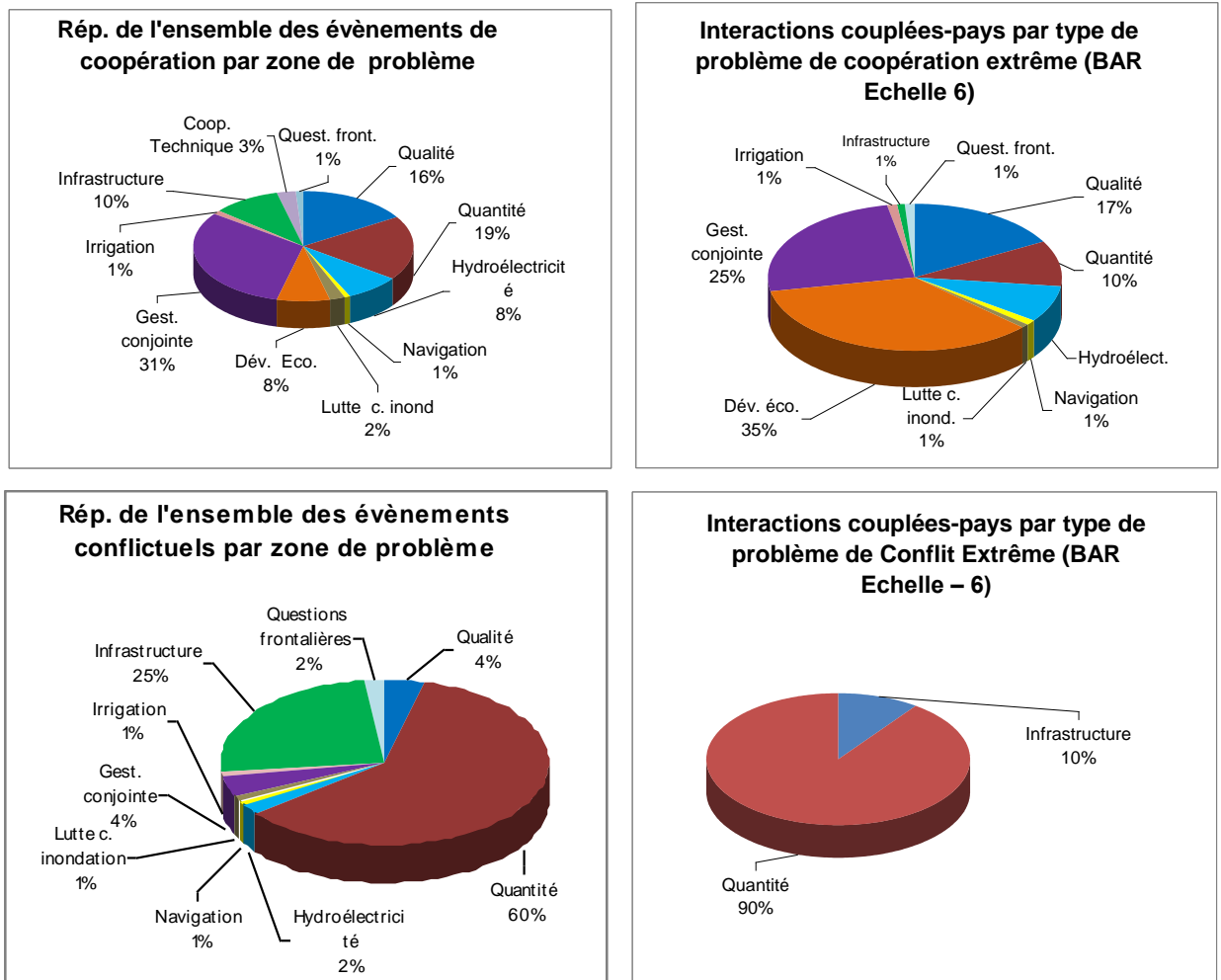
Selon Wolf *et al*, 2005:84 - 85, 'l'incidence d'un conflit aigu sur les ressources en eau internationales est dominée par le niveau de coopération' ; « en dépit de la rhétorique ardente des politiciens... la plupart des actions prises sur l'eau sont tempérées' ; il y a plus d'exemples de coopération que de conflit' ; et 'malgré l'absence de violence, l'eau agit comme irritant et rassembleur'. En conclusion, ils disent que, 'l'histoire montre que les conflits internationaux sur l'eau sont toujours résolus, même entre des ennemis, et même si les conflits éclatent pour d'autres questions. Certains des ennemis les plus bruyants du monde ont négocié des accords sur l'eau ou sont en cours de le faire, et les institutions qu'ils ont créées s'avèrent souvent résistantes, même lorsque les relations sont tendues' (Wolf *et al* 2005:85)

Encadré 1.5: Innovation conceptuelle:

Pour soutenir les décideurs dans la réalisation de la GIRE et éviter les conflits, de nouvelles approches de compréhension ont été développées sur les questions liées à l'eau. Étant donné que la plupart du droit international a été négocié sur la qualité et la quantité des ressources d'eau douce bleue et 'visible' - lacs, fleuves, rivières, marécages - les experts du monde en matière d'eau ont eu beaucoup de mal à modifier cette compréhension étroite de l'eau, de ses valeurs, et ses interactions avec les autres aspects des écosystèmes dans lesquels elle existe. Ainsi, Falkenmark et Rockstrom (2004) soulignent l'importance de l'**eau verte** ' (c'est à dire l'eau provenant de la transpiration des plantes) et de l'**humidité du sol**' (l'eau contenue dans les racines des plantes) dans la production alimentaire. La notion « d'**eau virtuelle** » de A.J. Allan - c'est-à-dire la quantité d'eau utilisée pour fabriquer un produit - est une autre innovation qui permet aux décideurs de prendre des décisions étant plus éclairés sur l'allocation de l'eau dans un bassin.



Figure 1.2: Coopération et conflits dans les bassins fluviaux internationaux



Source: Wolf, Stahl and Macomber, 2003

1.4 GIRE et gestion des conflits

La situation de la GIRE est capitale – beaucoup diront incontestable. Le problème de la plupart des pays est la longue histoire de développement sectoriel basé sur une compréhension étroite de l'eau comme facteur du développement économique.

Selon le deuxième Rapport des Nations Unies sur le Développement Mondial portant sur l'Eau (2006: 17), 'l'Humanité s'est embarquée dans un projet très important d'ingénierie écologique mondial, avec peu ou aucune préconception, ou en fait, aucune connaissance actuelle des conséquences ... Dans le secteur de l'eau, l'obtention de la fourniture fiable et sûre de l'eau pour la santé et l'alimentation, les besoins en processus de production industrielle et énergétiques, et le développement de marchés à succès pour les terres et l'eau ont fortement changé l'ordre naturel de plusieurs fleuves à travers le monde'.

Nous serons maintenant en prise avec l'énormité des problèmes que nous nous

sommes nous même créés par la manipulation non consciente de la nature à des fins particulières. Le besoin de changement est indéniable. Avec le changement, vient le défi et avec le défi viennent aussi bien les menaces que les opportunités. Il y a des menaces sur le pouvoir des gens et des menaces à leur sens, sur eux même en tant que professionnels. La GIRE requiert que des plateformes soient développées pour permettre à toutes les différentes parties prenantes, souvent avec apparemment aucune différence non conciliable de travailler ensemble d'une façon où d'une autre.

Comme le Partenariat Mondial pour l'Eau (GWP) le dit:

La GIRE est un défi pour les pratiques, attitudes et certitudes professionnelles conventionnelles. Elle confronte des intérêts sectoriels retranchés et requière que la ressource en eau soit gérée de façon holistique au profit de tous. Personne ne prétend que relever le défi de la GIRE sera facile mais il est vital qu'il y ait un début maintenant pour prévenir la crise bourgeonnante.

La GIRE fourni un solide cadre pour penser systématiquement à un futur où l'utilisation de l'eau est écologiquement durable, socialement équitable, et économiquement efficiente. Aujourd'hui, plus de 154 pays à travers le monde sont sur le point de reformer leur utilisation et pratiques de gestion de l'eau en les alignant sur les principes de la GIRE. L'atteinte progressive des résultats du 'Triple E' ne sera pas aisée. Le premier défi est de transformer les conflits inévitables qui surviendront, en résultats productifs, gagnant-gagnant, mutuellement bénéfiques qui produiront des gains sur le long terme.

Encadré 1.6 : Questions clés orientées vers la GIRE à se poser:

- Quelle est la preuve d'engagement pour la Gestion Intégrée des Ressources en Eau dans votre pays?
- Considérant les structures de gestion de l'eau dans votre pays, quelles reformes institutionnelles et juridiques sont nécessaires à l'application de la GIRE?
- Il y a t-il une urgence à gérer les ressources en eau de façon intégrée et comment cela se fait-il au mieux? Quels seront les bénéfices pour les différents secteurs?
- Comment les hommes et les femmes sont-ils affectés différemment par les changements dans la gestion des ressources en eau dans votre pays?



EXERCICE 3 - Dans mon Pays

Lié à la Session 2: Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE) et Conflits sur l'Eau et Coopération

Les participants devraient être organisés en 4-6 groupes (selon le nombre de participants avec le nombre optimum de participants par groupe fixé à environ 5). La façon la plus facile d'organiser les groupes et d'éviter que ne se forment des cliques auto organisées, est de numéroter les participants en faisant un compte répétitif de 1-2-3-4-5-1-2-3-4-5-etc et de regrouper tous les numéros 1, les numéros 2, ainsi de suite.

Structurez la conversation autour des questions suivantes:

- Quels sont les trois principaux problèmes d'eau dans votre pays?
- Comment sont-ils traités?

Chaque groupe devrait désigner un Rapporteur.

Ayant fourni aux participants de nombreux exemples au cours de la présentation formelle, cet exercice leur permet de comparer et de contraster leurs positions et d'échanger des idées sur les différentes façons et les différents moyens d'aborder des problèmes communs. Cet exercice établira aussi rapidement des rapports entre les participants car ils verront qu'ils sont embarqués sur le même bateau'

Temps imparti: 30 minutes, suivi de 30 minutes de restitution des groupes.



Documentation de la Session: Ci-dessous se trouve un exemplaire de documentation de Session qui devrait être rempli avant l'atelier pour chaque activité d'une session. Celui ci-dessous est lié à la présentation formelle par les facilitateurs de ce Module (Annexe 3)

Encadré 1.7: Exemple de Documentation de Session			
TOT Sur la Résolution de Conflits et les techniques de négociation pour la GIRE 19-23 juin 2006 Lusaka, Zambie			
Session	Comprendre les Conflits	Jour 1	Lundi 19 juin 2006
Thème	Introduction à la GIRE, aux Conflits et la Coopération liés à l'Eau		
Justification	Les conflits liés aux ressources en eau prennent plusieurs formes – du simple désaccord aux menaces et actes de violence physique. Il est généralement admis que de nombreuses parties du monde – dont l'Afrique Australe – font ou feront bientôt face à une situation de rareté de l'eau. L'on pense que la rareté pourrait conduire à différents types de conflits: causés par la fourniture; par la demande; ou structurellement provoqués. La GIRE est un processus qui vise à gérer ces conflits, entre autres en, changeant la façon dont la ressource est actuellement utilisée; changeant le processus par lequel les décisions concernant l'allocation et l'usage sont prises; et fournissant de nouvelles façons de penser sur la ressource pour qu'une utilisation équitable, efficiente et durable soit atteinte. En bref, la GIRE est une sorte d'outil pour la Gestion et la Résolution de conflits.		
Durée	Une heure		
Objectifs	Illustrer les différents 'outils' fournis par la GIRE en prévenant, gérant et résolvant les conflits liés à l'eau; pour illustrer les probables points de basculement pour la coopération et/ou pour le conflit sur l'eau.		
Matériel de Cours	N/A		
Personne Ressource	Larry A. Swatuk, Professeur Agrégé, Centre de Recherche Harry Oppenheimer Okavango, Université du Botswana, Private Bag 285 Maun Botswana		
Méthodes d'apprentissage	¾ aperçus power point des problèmes; ¼ débriefing semi structuré		
Littérature d'appui	Mostart, E., Conflict and Cooperation in the Management of International Freshwater Resources: a global review, (UNESCO-IHP #19) disponible sur www.unesco.org/water/wwap/pccp		
Références	<p>Van der Zaag, P., 2005. Integrated Water Resources Management: irrelevant buzzword or key concept? <i>Physics and Chemistry of the Earth</i> 30, Elsevier, 867-871</p> <p>Partenariat Mondial pour l'Eau – Comité Consultatif Technique, 2000. <i>Gestion Intégrée des Ressources en Eau, Document Technique No.4</i>, GWP, Gland</p> <p>Moriarty, P., J. Butterworth, C. Batchelor, 2004. <i>Integrated Water Resources Management: and the domestic water and sanitation sub-sector</i>. Delft: IRC International Water and Sanitation Centre (May).</p> <p>Wolf, A., M. Stahl, M. Macomber, 2003. <i>Conflict, Cooperation and University Support for Institutions in International River Basins</i>, document présenté à la rencontre annuelle de l'ISA, à Portland, Oregon.</p>		



Références

1. Cap-Net (2005), Tutorial on Basic Principles of Integrated Water Resources Management-Version 2.
2. Cap Net tutorial: http://www.cap-net.org/iwrm_tutorial/mainmenu.htm
3. Cap-Net and GWP (2006). CD containing Cap-Net E-library Water resources management, GWP Toolbox, and Cap-Net IWRM Tutorial.
4. Chowdhury, J.U., 2005. Basic Principles and Concept of Integrated Water Resources Management. Training Material from Cap-Net on Conflict Resolution and Negotiation Skills for IWRM. 1-5 August, 2005. Dhaka, Bangladesh.
5. Falkenmark, M. and J. Rockstrom, 2004. Water for Nature Water for People. London: Earthscan.
6. Gleditsch, N.P., T. Owen, K. Furlong and Bethany Lacina, 2004. 'Conflict over Shared Rivers: resources wars or fuzzy boundaries', 2004, available at: http://www.prio.no/files/file45233_isa_proceeding_14244.pdf
7. Gleick, P., 2000. 'Environment and Security: Water Conflict Chronology – Version 2000', in P. Gleick, The World's Water 2000-1, (California: Island Press).
8. Global Water Partnership (GWP) Technical papers: available at: <http://www.gwpforum.org/servlet/PSP?iNodeID=231&iFromNodeID=102olbox:> <http://gwpforum.netmasters05.netmasters.nl/en/>
9. Global Water Partnership-Technical Advisory Committee, 2000. Integrated Water Resources Management, Technical Paper No.4, GWP, Gland.
10. Homer-Dixon, T., 1994. 'Environmental Scarcities and Violent Conflict: evidence from cases', International Security, 19:1 available at: <http://www.library.utoronto.ca/pes/evidence/evid1.htm>
11. Mostart, E., Conflict and Cooperation in the Management of International Freshwater Resources: a global review, (UNESCO-IHP #19) available from www.unesco.org/water/wwap/pccp
12. United Nations, 2006, Water: A Shared Responsibility. World Water Development Report 2. New York and Geneva: UNESCO and Berghahn Books.
13. Wolf, A., A. Kramer, A. Carius and G.D. Dabelko, 2005. 'Managing water conflict and cooperation', World Watch Institute, State of the World.
14. Wolf, A., M. Stahl, M. Macomber, 2003. Conflict, Cooperation and University Support for Institutions in International River Basins', paper presented at the annual meeting of the ISA, Portland, Oregon.

Lecture suggérée

Document d'Aperçu Thématique sur la Gestion Intégrée des Ressources en Eau et le sous-secteur de l'eau domestique, Par: Patrick Moriarty (IRC) et John Butterworth (NRI) et Charles Bachelor, disponible à:

http://www.irc.nl/content/download/11479/168383/file/GIRE_Final.pdf



Module 2: Approches dans la gestion des conflits

Objectifs spécifiques

- ◆ Mettre en lumière les différentes méthodes de Gestion de conflits.
- ◆ Souligner l'utilité des techniques de Règlement extrajudiciaire de conflits (ADR), aussi appelées Gestion extrajudiciaire des conflits (ACM) ou Règlement extrajudiciaire de différends (ACR).
- ◆ Elaborer la méthodologie de Règlement des Différends et de Gestion des Conflits.

Résultats

- ◆ La connaissance de l'ADR comme composante nécessaire à une Gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) réussie.

Techniques

- ◆ Application d'outils particuliers pour l'analyse systématique des causes fondamentales des conflits comme point de départ nécessaire à sa gestion.

2.1. Gestion des Conflits

Un conflit est un fait de la vie, il survient et se dissipe avec le temps. Le conflit fait partie d'un processus pour la raison qu'il pourrait naître d'un grand nombre de situations objectives et subjectives qui requièrent une résolution sur une base durable.

Dans le contexte de la GIRE:

- ◆ Interdépendance des gens et des responsabilités;
- ◆ Ambiguïtés juridictionnelles; imbrication fonctionnelle;
- ◆ Compétition pour des ressources rares;
- ◆ Différence de statuts organisationnels et influence;
- ◆ Objectifs incompatibles et méthodes;
- ◆ Différences de styles de consommation;
- ◆ Distorsions dans les communications; et
- ◆ Les attentes non satisfaites font partie des domaines qui génèrent les conflits.

Il y a deux aspects du traitement des conflits. Le **premier** est la "Gestion des Conflits" qui a émergé, avec une approche plus large. Le **second** est la méthode la plus conventionnelle de "Résolution de Conflits". Alors que les méthodes de "résolution des conflits" se concentrent sur l'utilisation des techniques après l'avènement d'un conflit, la "Gestion des Conflits" suppose un rôle plus proactif dans la prévention des conflits en encourageant la communication productive et la collaboration entre les

Cadre 2.1: Le conflit:

Le conflit est présent quand deux parties ou plus s'aperçoivent que leurs intérêts sont incompatibles, expriment des attitudes hostiles ou ... poursuivent leurs intérêts par des actions préjudiciables aux autres parties. Les intérêts peuvent diverger sur les:

- Accès aux, et distribution des ressources (ex. territoires, argent, sources d'énergie, bois);
- Contrôle du pouvoir et participation aux prises de décisions politiques;
- Identité (communautés culturelles, sociales et politiques); et
- Statuts, particulièrement ceux qui s'englobent dans les systèmes gouvernementaux, religieux, ou idéologiques' (Schmid, 1998).

Source: WWDR



intérêts divers, en abordant les causes sous-jacentes des conflits, en développant la confiance et la compréhension et en utilisant la planification participative et collaborative pour entreprendre des tâches complexes.

Avec son accent proactif, l'approche de la Gestion des Conflits utilise aussi des méthodes qui impliquent la négociation, la médiation, la conciliation et l'atteinte de consensus.

Le processus de Gestion des Conflits ne commence pas par l'identification d'un conflit particulier. Il s'intègre par exemple dans l'étape d'un projet ou programme de développement des ressources en eau, prévoyant un éventuel conflit sur les droits d'usage des parties prenantes, définis en termes de délai, d'espace et de magnitude.

C'est donc un processus en cours dans lequel les parties prenantes travaillent constamment à créer les conditions qui découragent le conflit dysfonctionnel et encouragent les processus de résolution de conflits qui facilitent les résultats "gagnant-gagnant".

Dans un sens plus technique, la Gestion des Conflits se réfère à un large déploiement d'outils utilisés pour prévoir, prévenir et réagir aux conflits. Une stratégie de Gestion des Conflits impliquera une combinaison de ces types d'outils. Ces outils sont utilisés pour pousser les parties à s'ouvrir, identifier les problèmes réels derrière les positions affichées en public et trouver des solutions "gagnant-gagnant" qui satisfassent les parties. Cependant, il n'est pas possible d'atteindre des résultats "gagnant-gagnant" à tout moment. Pour réussir, des options et le compromis seraient nécessaires. Même là, dans certains cas, si une partie est convaincue que les efforts collaboratifs ne produiront rien de mieux que ce qu'elle peut obtenir par une action unilatérale, elle ne s'engagera dans aucune action collaborative.

Nous associons généralement la résolution des différends ou des conflits aux résultats judiciaires: deux parties lésées ont recours à la loi pour trouver une approche 'une fois pour toute, la propriété de qui est-ce?' qui trop souvent conduit à des solutions gagnant-perdant et une résolution qui laisse une partie frustrée, déçue et peut-être cherchant sa revanche. Dans la mesure où nous avons tous besoin d'eau, ces approches doivent être évitées. En lieu et place des approches formelles légales, il y a ce qui s'appelle des mécanismes de Règlement extrajudiciaire des conflits (ADR). Ils sont basés sur une négociation raisonnée— c'est à dire, le désir de négocier de bonne foi pour des solutions mutuellement bénéfiques, gagnant-gagnant, pour un gain sur le long terme.

La question générale de changement à tous les niveaux d'une société constitue un important problème de Gestion des Conflits. Le conflit est une porte d'entrée au changement et porte en lui le potentiel de changement. Face à cela, le conflit pourrait être hautement trompeur. Quand elles se déploient, certaines situations peuvent provoquer des anomalies et des contradictions qui entravent le progrès dans certains secteurs de la société. Cela pourrait amorcer la mise en place d'un agenda national pour de vastes réformes sociétales et institutionnelles qui pourraient résulter en une utilisation plus équitable et durable des ressources naturelles. Il est, par conséquent douteux que tous les conflits doivent être gérés à leur première apparition. Une hâte à faire de la conciliation pourrait provoquer des suspicions que certaines parties ayant des droits acquis essaient de cacher quelque chose au public pour faire avancer leurs propres intérêts.



En relation avec ce qui est ci-dessus mentionné, il y a la distinction entre les symptômes et les causes sous-jacentes d'un conflit. Dans les cas complexes, il est difficile de faire la distinction entre les deux et les gens sont involontairement poussés à croire qu'un certain conflit ait été efficacement résolu quand en réalité ce ne sont que des symptômes que l'on se soit occupé sans toucher aux causes bien enracinées. Pour une solution à long terme des conflits, il est nécessaire d'identifier les causes à la base et de bien les aborder.

2.2 Méthodes de Résolution de conflits

Bien que le conflit puisse être un processus difficile, il n'est en aucun cas destructif. Comme il a été déjà souligné, le conflit a un rôle positif à jouer si seulement nous avons les aptitudes nécessaires pour créer la synergie pour le bien-être de toutes les parties en opposition. Il n'y a pas de techniques particulières conçues sur mesure, formelles et informelles, pour gérer les conflits bien que les techniques soient basées sur l'intuition, la logique & les arts de la commutation. Ci-dessous, sont les méthodes les plus connues de résolution de conflits. Les comparaisons entre les différentes méthodes de techniques de résolution de conflits sont présentées dans le tableau ci-dessous.

◆ La procédure judiciaire

En dehors de la coercition et de la violence physique, l'ultime mécanisme formel de résolution de conflits est le recours au système juridique du pays. Dans une action judiciaire, les parties en conflit sont entendues par un tribunal qui prend une décision sur l'affaire, sur la base des lois existantes en vigueur dans le pays. Dans plusieurs cas, c'est la seule façon de résoudre un conflit mais dans plusieurs autres cas, il ne devrait pas en être ainsi. Ceci est particulièrement vrai dans le contexte de la GIRE où:

- Plusieurs conflits impliquent l'utilisation d'une ressource commune sur laquelle aucune partie n'a une revendication supérieure juridiquement claire;
- Les règles juridiques empêchent les parties de porter une affaire devant les tribunaux si elles n'ont pas un droit qui a été directement violé;
- Les règles juridiques pourraient aussi empêcher une partie ayant une doléance d'avoir accès au tribunal même pour plaider son cas; et
- Les questions procéduriales et juridiques étroites ont la priorité sur les questions de principe, n'arrivant donc pas à résoudre le problème réel entre les parties en cause.

◆ Le règlement extrajudiciaire de différends (ADR)

Pour surmonter les limites des procédures judiciaires, les techniques de règlement extrajudiciaire des différends (ADR) ont été développées dans l'Ouest au cours du siècle dernier et sont fréquemment appliquées avec succès dans plusieurs juridictions. Les techniques d'ADR, avec leur accent sur la recherche du consensus trouvent un écho dans plusieurs sociétés traditionnelles. Nous ferons une revue rapide de ces techniques

Encadré 2.2: A la recherche du juste milieu

Les Etats Unis d'Amérique sont généralement perçus comme une société hautement litigieuse, c'est-à-dire que les gens laisseraient plutôt les tribunaux décider des résultats de litiges spécifiques que d'essayer de les régler par eux-mêmes. Dans certains cas, cela reflète le respect de la loi dans une démocratie mûre. Dans d'autres cas, cependant, cela reflète aussi une préférence culturelle pour les solutions 'du vainqueur emporte tout'. Dans de nombreuses parties du monde, la loi n'est pas aussi respectée. Dans plusieurs cas, c'est perçu comme un outil développé par de puissants acteurs pour servir leurs propres intérêts.

Même là où la loi est très respectée, trop souvent les pauvres en particulier manquent de connaissances et de moyens financiers pour recourir aux tribunaux pour que leur droit soit dit sur un tort perçu – par exemple, là où une entreprise textile en amont pollue une ressource halieutique en aval avec un impact très négatif sur les moyens de subsistance des gens qui y sont. Le premier outil qu'ont les pauvres urbains et ruraux est l'action de masse.

A Cochibamba, en Bolivie, les gens sont sortis dans les rues pour manifester leur forte désapprobation du processus de privatisation des systèmes de fourniture d'eau. L'ADR recherche un juste milieu—entre le 'vainqueur emporte tout' et l'action de masse. Dans les deux cas, les griefs tendent à persister et le conflit demeure latent.

◆ La négociation

La négociation est un processus par lequel les parties en désaccord se rencontrent pour parvenir à une solution mutuellement acceptable. Il n'y a pas de facilitation ou de médiation par une tierce partie: chaque partie représente ses propres intérêts. Les différends importants sur la politique publique sont de plus en plus résolus par l'utilisation de processus basés sur la médiation et la négociation, auquel l'on se réfère couramment comme l'établissement de règles négociées ou négociation réglementaire. Les représentants des parties intéressées sont invités à participer aux négociations pour s'accorder sur les règles régissant les questions telles que les normes de sécurité industrielle et la pollution environnementale à partir de sites produisant des déchets.

◆ La facilitation

La facilitation est un processus dans lequel un individu impartial participe à la conception et la conduite de rencontres pour la résolution de problèmes afin d'aider les parties à faire un diagnostic conjoint, créer et appliquer des solutions conjointes. Ce processus est souvent utilisé dans des situations impliquant plusieurs parties, problèmes et parties prenantes, et où les problèmes ne sont pas clairs. Les facilitateurs créent les conditions où tout le monde est capable de parler librement mais il n'est pas attendu d'eux qu'ils avancent leurs propres idées ou qu'ils poussent activement les parties vers un accord. La facilitation pourrait être la première étape dans l'identification d'un processus de résolution de conflits.

◆ La médiation

La médiation est un processus de résolution de conflit dans lequel une partie



extérieure supervise la négociation entre les deux parties en conflit. Les parties choisissent un médiateur acceptable pour les guider dans la conception d'un processus et pour parvenir à un accord sur des solutions mutuellement acceptables. Le médiateur essaie de créer un environnement sûr pour les parties, pour partager les informations, aborder les problèmes sous-jacents et évacuer leurs émotions. Elle est plus formelle que la facilitation et les parties partagent souvent les coûts de la médiation. Elle est utile quand les parties se retrouvent dans une impasse.

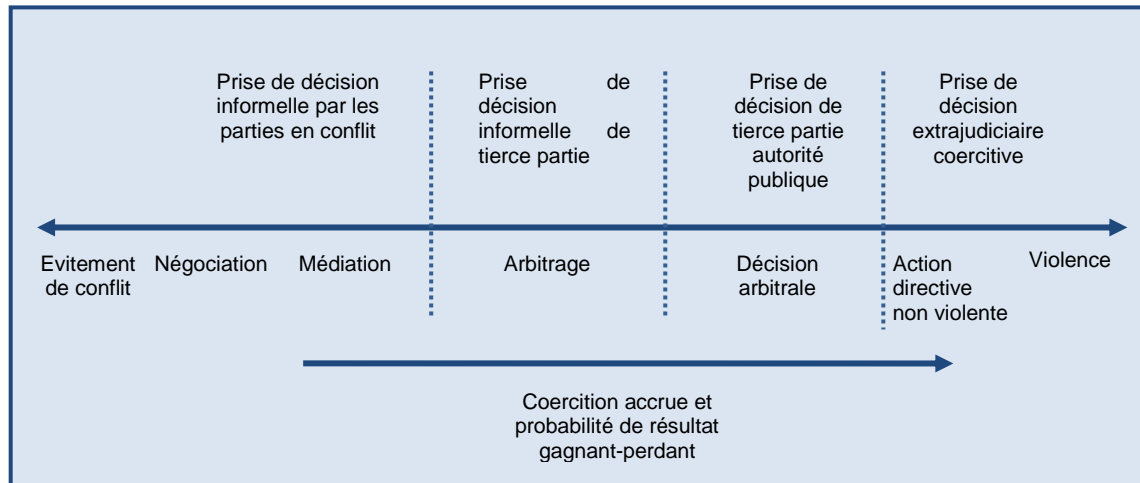
◆ **L'arbitrage**

L'arbitrage est généralement utilisé comme une alternative moins formelle que la procédure judiciaire. C'est un processus dans lequel une partie externe neutre ou un panel rencontre les parties en conflit, écoute les arguments de chaque partie et rend un jugement. Pareille décision peut ou ne pas avoir force obligatoire en fonction des accords trouvés entre les parties avant le début formel des auditions. Les parties choisissent l'arbitre par consensus et peuvent établir les règles qui régiront le processus. L'arbitrage est souvent utilisé dans le monde des affaires et dans les situations où les parties recherchent une solution rapide à leurs problèmes.

◆ **Prévenir le conflit avant que le conflit n'éclate: la concertation / l'Approche participative**

Il est généralement admis par les experts de l'eau que la participation des parties prenantes est capitale dans l'utilisation et la gestion durable des ressources. Les techniques de résolution des conflits sont généralement employées une fois qu'un différend est déjà apparu. Cependant, l'anticipation des formes d'un futur conflit est un important élément de la résolution du conflit lui-même. Dans le contexte d'un bassin fluvial, où des différends surviennent de temps à autre, il est utile de créer un cadre pour ces questions dans lequel les parties prenantes peuvent régulièrement se rencontrer et communiquer les unes avec les autres sur leurs intérêts, besoins et positions. Alors qu'il n'y a aucune méthodologie uniforme pour entreprendre le processus, l'important est de créer un environnement favorable par lequel les parties prenantes sont capables de participer activement aux dialogues politiques et à la planification et à la conception subséquente du processus.

Figure 2.1: Continuum des approches de la gestion de conflits



Elles peuvent comprendre les étapes suivantes entre autres:

- Définir le problème plutôt que proposer des solutions;
- Se focaliser sur les intérêts;
- Identifier les différentes alternatives;
- Séparer la génération des alternatives, de leur évaluation;
- S'accorder sur les principes ou critères d'évaluation des alternatives;
- Documenter les accords pour réduire le risque de malentendus;
- S'accorder sur le processus par lequel les accords peuvent être révisés et le processus par lequel d'autres types de désaccords pourraient être résolus;
- Utiliser le processus pour créer des accords; et
- Créer un engagement pour l'application en autorisant les rôles spécifiques des parties prenantes dans l'exécution de l'action/ du programme convenu.

Encadré 2.3: Mécanismes de modélisation et d'aide à la décision (DSM)

Il n'y a pas longtemps, différents outils de **modélisation interactive** ont été très utiles dans le processus de concertation. Ces modèles produisent un outil de simulation que s'approprient les parties qui est manipulé et utilisé de façon visuelle. Dans la mesure où les parties prenantes créent le modèle, elles ont plus de volonté à s'engager dans des analyses de scénarii. Les meilleures applications de modélisation tentent de donner aux parties, une image globale de la situation et de mettre la situation de conflit sur l'eau dans un contexte. Une vision partagée peut aussi être utile pour commencer à illustrer la façon dont des bénéfices peuvent être générés par la coopération et commencer ainsi à pousser les parties à mettre l'accent sur le partage des bénéfices, plutôt que sur le simple partage des cours d'eau. Il y a plusieurs exemples de Forums de Bassins Fluviaux établis suite à la résolution pacifique d'un conflit ou d'un différend qui aurait suscité des passions.

La modélisation peut aussi être assistée à travers l'utilisation de nombreux **Mécanismes d'aide à la décision (DSM)** – les outils innovants tels que les photos SIG de séries chronologiques pour montrer les changements du couvert végétal avec le temps, et les simulations des débits de base dépendants de la consommation d'eau pour les cultures sont deux de ces DSM. Des informations précises sont une clé pour la résolution durable des différends. Dissiper les mythes et établir la confiance sont des aspects clés de l'ADR, chacun pouvant être souvent assisté par l'utilisation des DSM.

Tableau 2.2 Techniques de résolution de conflits

Technique	Procédure judiciaire	Négociation	Médiation	Arbitrage
Résultat recherché	Jugement du tribunal	Accord mutuellement acceptable	Accord mutuellement acceptable	Sentence arbitrale
Volontaire/Involontaire	Involontaire	Volontaire	Volontaire	Volontaire
Force obligatoire-non-obligatoire	Force obligatoire	Accord applicable sous forme de contrat	Accord applicable sous forme de contrat	Force obligatoire
Privé/Public	Public	Privé	Privé	Privé
Participants	Juge et parties	Parties seulement	Médiateur et parties	Arbitre et parties
Implication d'une tierce partie	Aucune	Les parties communiquent directement	Médiateur, choisi par les parties, facilite le processus de négociation	Arbitre
Premières étapes	Une partie initie l'action en justice	Flexible	Les parties s'accordent sur la médiation et désignent le médiateur	<ul style="list-style-type: none"> Les parties s'accordent sur l'arbitre et le désignent
Approche /Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> Formel Structuré par des règles prédéterminées Confrontation 	<ul style="list-style-type: none"> Généralement informelle et non structurée Amiable 	<ul style="list-style-type: none"> Flexible Généralement informelle et non structurée Amiable 	<ul style="list-style-type: none"> Moins formel Règles procéduriales et règles juridiques de fond pouvant être établies par les parties
Avantages	L'application des règles juridiques peut aider à traiter des déséquilibres de pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> Plus rapide et moins chère Les parties gardent le contrôle sur la politique et les résultats Les parties travaillent ensemble à trouver des solutions gagnant-gagnant Les décisions peuvent être conçues sur mesure en fonction des besoins des parties Les accords sont plus susceptibles d'être appliqués et les futurs problèmes résolus à l'amiable 	<ul style="list-style-type: none"> Plus rapide et moins chère Permet de trouver des solutions créatives Peut résoudre les conflits sur les questions de politiques et/ou il y a absence de droits/devoirs clairs légaux Les parties gardent le contrôle sur le processus et les résultats Les parties travaillent ensemble à trouver des solutions gagnant-gagnant Les questions d'importance de fond pour les parties peuvent être abordées Les décisions peuvent être conçues sur mesure en fonction des besoins des parties Les parties peuvent contribuer directement pour des compréhensions d'expert et en expertise Accords plus susceptibles d'être appliqués et les futurs problèmes résolus à l'amiable Peut restaurer la communication entre les parties en rupture et surmonter les impasses 	<ul style="list-style-type: none"> Plus rapide et moins cher que la procédure judiciaire Les parties peuvent concevoir la procédure sur mesure en fonction de leurs besoins Les parties peuvent choisir des experts en la matière comme arbitres

Technique	Procédure judiciaire	Négociation	Médiation	Arbitrage
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Lent et cher • Peut conduire à une autre procédure • Décision restreinte dans des paramètres juridiques étroits • Les parties renoncent au contrôle sur le processus et les décisions • Inapproprié pour les différends impliquant de plus grandes questions de principe 	<ul style="list-style-type: none"> • Cette méthode pourrait ne pas être utile dans des affaires de grande envergure et complexes • L'échec à appliquer l'accord pourrait nécessiter son application par les tribunaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Le déséquilibre des pouvoirs pourrait se renforcer • Un accord pourrait ne pas être trouvé • L'échec à appliquer l'accord pourrait nécessiter son application par les tribunaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Les parties renoncent au contrôle sur la décision finale • Le succès dépend de la compétence des arbitres • Aucun appel de la décision

Source: Modifié à partir de Barney et Monay, 1995



2.3 Les conditions d'une résolution de conflit réussie

Les techniques abordées ci-dessus devront remplir certaines conditions pour atteindre de bons résultats. Il s'agit entre autre de:

◆ **Etre disposé à la participation**

Les participants doivent être libres de décider de quand participer et de quand se retirer d'un processus de résolution de conflit si cela est nécessaire. Ils devraient fixer l'ordre du jour et décider de la méthode à suivre dans le processus. Il est impossible, cependant, d'accepter même de traiter une question si l'une ou l'autre des parties campe sur une position ou sur un système de valeurs profondément enracinées.

◆ **Les chances de gain mutuel**

Les chances de gain mutuel constituent une condition à mettre en rapport avec la précédente. La clef au succès de la résolution de conflit est la probabilité que les protagonistes tirent le meilleur d'une action conjointe. Si l'un ou tous les deux camps croient pouvoir réaliser de meilleurs résultats par une action unilatérale, ils ne seront pas motivés à participer au processus.

◆ **Les Chances de participation**

Pour une résolution de conflit réussie, toutes les parties impliquées devront avoir la chance de participer au processus. L'exclusion d'un protagoniste est non seulement injuste mais également porteur de danger dans la mesure où ce dernier peut faire obstruction à la mise en œuvre des conclusions par des moyens juridiques ou non-juridiques.

◆ **L'identification des intérêts**

Il est important, dans la recherche du consensus, d'identifier les intérêts plutôt que les positions. Les protagonistes s'engagent souvent dans une négociation sur positions sans prêter attention aux intérêts des autres parties. Ceci crée la confrontation et constitue un obstacle au consensus.

◆ **L'élaboration d'options**

Un aspect important d'un processus de résolution de conflit est l'élaboration d'options et des solutions possibles. Une troisième personne impartiale peut être d'un grand apport pour le processus étant donné qu'elle peut proposer des idées et des suggestions à partir d'une position impartiale.

◆ **La mise en œuvre d'un accord**

La question doit non seulement se prêter à une résolution à travers un processus participatif, mais les parties elles-mêmes doivent également être

capables de conclure et mettre en œuvre un accord.

2.4 Garder le fil : La carte du processus de conflit

Selon Engel et Korf (2005), « L'ADR est un processus complexe et itératif qui peut connaître des reculs ou des avancées soudaines. Le processus peut être subdivisé en quatre principales étapes cruciales et dix étapes clé, chacune ayant ses propres activités spécifiques. Ces étapes forment la carte du processus - conçue comme un outil pour aider les facilitateurs et médiateurs dans l'ADR à garder le fil et à faire avancer le processus vers de résultats satisfaisants.

Une fois qu'une situation conflictuelle surgit, et reconnaissant l'utilité de l'ADR, la carte de processus devient un outil utile pour aider le médiateur/facilitateur dans sa contribution à la résolution d'un conflit avec succès. Un médiateur/ facilitateur intervient généralement dans une situation conflictuelle d'une des quatre manières suivantes: il/elle est invité(e) à y intervenir par une ou plusieurs des parties en conflit; il/elle propose de son propre chef son intervention; il/elle est recommandé(e) aux parties par une deuxième partie; ou il/elle est désigné(e) par une autorité gouvernementale.

Comme indiqué à la page 32, la Carte de Processus est constituée de dix étapes et de quatre étapes clé (voir Engel et Korf, 2005 pour un traitement détaillé). Les quatre premières étapes portent sur l'analyse du conflit, d'abord par le médiateur/facilitateur et ensuite par les parties en conflit avec l'aide du médiateur/facilitateur.

Après **l'étape 1** (préparatifs de l'intervention où le médiateur/facilitateur clarifie son rôle dans le processus) et **l'étape 2** (où le médiateur/facilitateur intègre le milieu du conflit), **l'étape 3** demande que le médiateur/facilitateur examine le conflit le plus exactement et le plus profondément possible. Une analyse judicieuse du conflit est d'une importance fondamentale pour l'atteinte de résultats durables basés sur une négociation raisonnée. Contrairement à la décision d'un tribunal, un accord conclu grâce aux processus consensuels a besoin d'être soutenu par la disposition de toutes les parties afin de lui donner de la valeur. Evaluer les causes profondes du conflit est donc vitale pour la stabilité de l'accord.

Le reste du module 2 met l'accent sur les techniques de l'analyse des conflits (**Etape 3**) et l'élargissement de la participation des acteurs (**étape 4**). Dans le module 3 nous nous intéresserons aux **étapes 5-10**.

Encadré 2.4 : La Carte du processus

- Étape 1 : Préparation de l'Entrée : le rôle du médiateur est clairement identifié
 Étape 2 : Entrée dans la scène du conflit : le médiateur rencontre les parties en conflit
 Étape 3 : Analyse du Conflit : plusieurs techniques expérimentées et examinées sont utilisées pour bien évaluer le conflit

ÉTAPE CLE 1 : ENTRÉE

Atteinte si et quand le médiateur décide que la situation est favorable aux processus d'ADR

Étape 4 : Elargissement de l'engagement des acteurs: le médiateur utilise une gamme variée de techniques pour aider les parties en conflit dans leur propre analyse du conflit

Étape 5 : L'Évaluation des Options: le médiateur utilise des techniques telles que le brainstorming, la visualisation et détermination de la meilleure solution de rechange de chaque partie (BATNA) pour présenter le maximum d'options possibles

ÉTAPE CLE 2 : ÉLARGISSEMENT DE L'ENGAGEMENT DES ACTEURS

Atteint quand les parties élaborent conjointement et acceptent finalement un accord

Étape 6 : Préparation des négociations : le médiateur "dresse la table" de négociations

Étape 7 : Diriger les négociations : généralement considéré comme la partie la plus difficile du processus, cette étape se réalise seulement quand les parties conviennent d'une option

Étape 8 : Concevoir l'accord : l'accord est conçu et comporte les mécanismes de mise en œuvre et de suivi appropriés

ÉTAPE CLE 3 : NÉGOCIATION

Atteint quand les parties élaborent conjointement et acceptent finalement un accord

Étape 9 : Suivi de l'accord : le médiateur aide les parties à déterminer les modes de suivi des termes de l'accord (probablement impliquant le médiateur lui-même)

Étape 10 : Préparation de la sortie : le médiateur aide les parties à développer des mesures de confiance mutuelle et en concevant probablement une plateforme pour traiter de futurs conflits

ÉTAPE CLE 4 : SORTIE

Atteints quand le médiateur sent que les parties à l'accord sont satisfaites du nouvel accord.

Source: Engel and Korf (2005)

2.5 L'Analyse du conflit

La résolution réussie d'un conflit dépend d'une analyse précise de celui-ci. Le médiateur/facilitateur doit prendre en compte, entre autres:

- (i) Le genre et le type de conflit dont-il est question;
- (ii) Les différents modes de gestion de conflit qui s'offrent aux parties en conflit et au médiateur/facilitateur; et
- (iii) Les grandes voies de sortie du conflit - c'est à dire, une compréhension des développements spécifiques des conflits. Les outils disponibles au médiateur/facilitateur comprennent la cartographie du conflit, et la « méthode de l'oignon » (voir ci-dessous) qui permet au médiateur/facilitateur de décortiquer les positions prises des parties en conflit pour faire ressortir les intérêts fondamentaux et les besoins réels.

◆ Les types de conflit

Les conflits peuvent se manifester de plusieurs manières et à différents niveaux géographiques et sociopolitiques. En général, il y a quatre types de conflit :



- Intra-personnel (qui naît en nous-mêmes);
- Interpersonnel (qui naît entre deux ou plusieurs personnes);
- Intra-groupe (qui naît au sein d'un groupe); et
- Intergroupe (qui naît entre deux ou plusieurs groupes).

Les conflits d'eau peuvent naître à tous ces niveaux. Devrais-je prendre un bain ou une douche, quand je sais que le bain nécessite beaucoup plus d'eau mais c'est ce que j'aurais préféré vraiment? Un tel conflit devient interpersonnel quand la disponibilité en eau est limitée - où l'eau est vraiment un stock, ou en quantité limitée, de sorte que ma première utilisation réduise la quantité disponible pour vous ou toute personne qui l'utiliserait après moi. Un exemple si simple peut être ramené plus haut au niveau du groupe et intergroupe où, à des cas extrême des états se menacent par l'action militaire si des interventions particulières sur l'eau - construction de barrages; des aménagements de transfert interbassin - ont lieu.

Les conflits deviennent plus complexes quand d'autres facteurs intervenants sont impliqués. Tandis qu'une dispute sur l'accès au bain parmi des membres d'une famille est peut susceptible de porter sur toute chose autre que le droit à l'eau, mais lorsque nous le prenons à l'échelle d'une organisation sociale, les conflits de l'eau présentent une corrélation avec une variété d'autres questions telles que les différences de valeur, des questions de rapports, l'absence ou la valeur inexacte des données, les questions structurelles (telles que la distribution inégale des ressources aux acteurs du fait de la classe, la race, l'emplacement le long de fleuve ou dans le bassin, entre autres).

Les intérêts conflictuels sont également une source courante de conflit. Mais les intérêts varient également selon le type.

- Ils peuvent porter sur les procédures (par exemple comment se fait-il que vous venez prendre le contrôle de telle ressource ou décider de l'utilisation de la ressource?);
- Ils peuvent être psychologiques (par exemple où un des acteurs croient être victime(s) d'un traitement injuste pour des raisons de préjugés; ou
- Qu'un groupe ne croit pas aux données concernant l'approvisionnement en eau et continue à estimer que les acteurs en amont cachent la vérité); ou
- Ils peuvent être de fond (par exemple où un utilisateur en amont dépend de l'écoulement courant pendant toute l'année pour l'énergie hydro-électrique tandis que les actions des grands fermiers et des petits propriétaires en aval occasionnent des pénuries saisonnières).

Encadré 2.5 : Types de conflit (voir également le cercle de conflit ci-dessous) :

Conflit de données ou d'information - qui implique le manque d'information et la mauvaise information aussi bien que des désaccords sur quelles données sont correctes, l'interprétation de ces données et la façon dont l'évaluation est faite.

Conflit de rapport - qui résulte des émotions fortes, des stéréotypes, la crise de communication et des comportements hostiles à répétition? C'est ce type de conflit, qui souvent jette de l'huile sur le feu des conflits et peut occasionner des conflits dévastateurs même lorsque les conditions pour résoudre les autres sources du conflit peuvent être réunies.

Conflit de valeur qui surgit suite à des divergences idéologiques ou à des normes différentes d'évaluation des idées ou comportements. Les différences réelles ou perçues dans les valeurs ne conduisent pas nécessairement à un conflit. C'est seulement quand des valeurs sont imposées aux groupes ou des groupes sont privés de faire valoir leurs systèmes de valeur qu'un conflit surgit.

Conflit structurel - qui est provoqué par des distributions inégales ou injustes d'énergie et de ressources. Les contraintes de temps, manières hostiles d'interaction et les facteurs géographiques ou environnementaux néfastes favorisent le conflit structurel.

Conflit d'intérêt - qui implique des oppositions d'intérêts réelles ou perçues, tels que des ressources, la manière dont un conflit être résolu, ou les perceptions de la confiance et justice.

◆ Styles de traitement de conflits

Une fois qu'un conflit naît, les individus et les groupes de personnes ont différentes approches pour traiter des problèmes. Certains modes de traitement aggravent le problème. Chercher à éviter le problème en l'ignorant peut contribuer à aggraver un conflit et à le rendre insoluble avec le temps. Comme présenté dans le graphique ci-dessous, des méthodes de traitement différentes produisent également des résultats différents dans des situations où le problème est le même. Choisir de remporter coûte que coûte la victoire peut produire des gains à court terme mais reste susceptible de conduire à des problèmes à long terme.

Figure 2.2: Styles de traitement du conflit

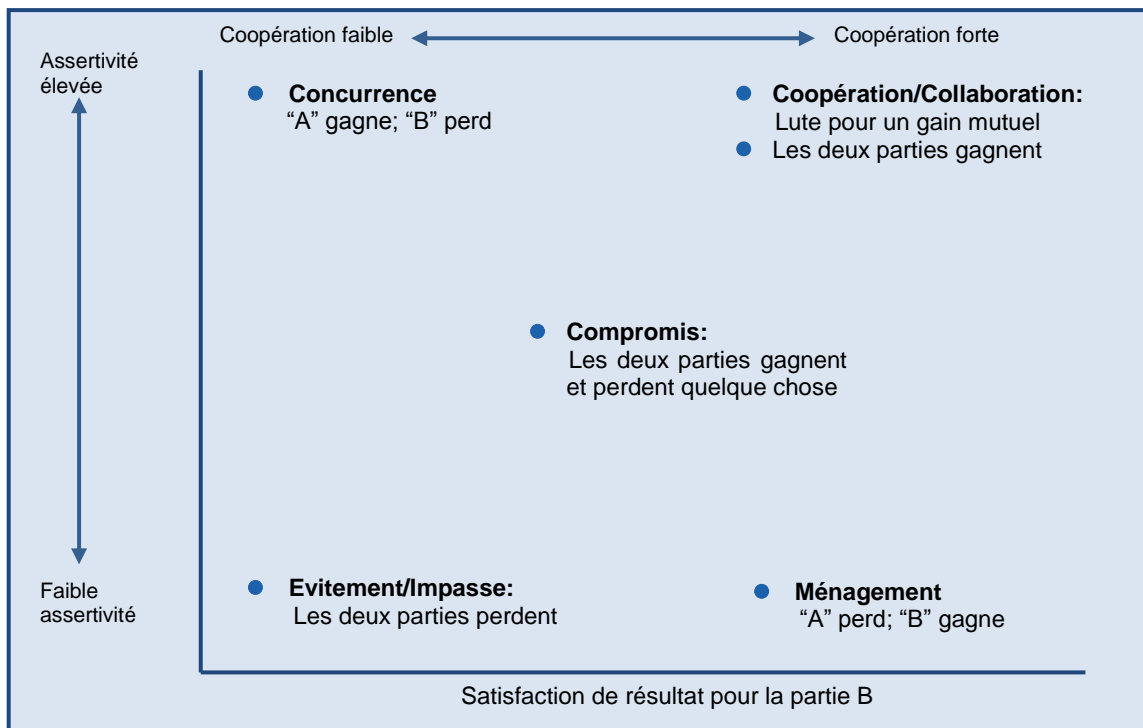


Figure dérivée de Kilmann et de Thomas, "Comportement de Gestion de

Conflit Interpersonnel comme Reflets des Dimensions de Personnalité de Jungian." (Rapports psychologiques, N° 37, 1975. pp. 971-980").

◆ Evolution du Conflit

Le conflit est dynamique par nature, et les conflits qui ne sont pas résolus peuvent se développer et prendre de nouvelles proportions. Plusieurs conflits naissent spontanément - un simple malentendu, s'ils ne sont pas résolus rapidement, ils peuvent s'aggraver et prendre de l'ampleur. D'autres conflits surgissent suite à un changement inattendu de circonstances qui est ressenti sous forme de choc par des membres ou toute une communauté ou société. Une fois sur mille ans le type d'inondations constitue un tel choc. La plupart des conflits évoluent selon un schéma spécifique. Ils sont donc prévisibles. Considérer un conflit comme « sans solution » c'est ignorer la nature du conflit. Vous trouverez ci-dessous un cheminement typique d'évolution de conflit.

- *Le problème survient*

En terme d'utilisation de l'eau, l'élément catalyseur d'un conflit peut être quelque chose d'aussi simple comme un changement de la politique gouvernementale, ou l'annonce par un gouvernement de son intention de changer une pratique passée. L'introduction des fontaines d'eau en milieux périurbains, et la décision par le conseil municipal de céder l'approvisionnement en eau aux entreprises privées constituent deux exemples de ces éléments catalyseurs. Trop souvent les populations ne sont pas associées à ces prises de décisions si bien que les « populations cibles » de ce changement de pratique considèrent souvent la décision comme une menace pour leurs moyens de survies.

- *Formation des camps*

Ceux qui jusqu'ici ne pensent pas avoir un enjeu dans la question commencent à se ranger dans un camp ou dans l'autre. Plusieurs personnes se font des avis précis et éprouvent la nécessité de s'allier à d'autres personnes qui partagent leurs vues. Elles se regroupent pour défendre les mêmes positions. Elles choisissent leurs camps. Les médias et les Organisations Non Gouvernementales (O.N.G.) peuvent aussi perpétuer cette mentalité du « nous contre eux ». Le conflit prend de l'ampleur au fur et à mesure qu'augmente le nombre de personnes qui en sont informées.

- □ *Les positions se durcissent*

On est plus disposé à dialoguer avec les personnes qui partagent nos opinions qu'avec ceux avec qui on n'est pas d'accord, même dans des circonstances qui ne sont pas en rapport avec un conflit. Les positions se durcissent, et les gens deviennent inflexibles dans leurs définitions du problème et de leurs adversaires. Souvent l'accent est mis sur l'action ou l'intervention proposée (par exemple la fontaine d'eau), et non sur les besoins et les intérêts des parties amenant les deux camps à la décision et au durcissement des positions.

- *La rupture du dialogue*
L'information est échangée n'importe comment entre les parties. En cas de grandes disparités de force (par exemple gouvernement central et les populations rurales), la communication est souvent sporadique même au meilleur des périodes. Les malentendus sont courants, et la communication prend une tournure de plus en plus hostile. La période choisie et les méthodes utilisées par les agents pour impliquer le public peuvent être inadaptées au regard des développements du conflit. Les rencontres publiques peuvent être trop marquées d'hostilités pour permettre d'atteindre des résultats positifs aux premières heures du conflit. Bien que les gens aient pu dialoguer et échanger leurs points de vue, à un moment donné du processus, les discussions publiques se transforment en débats publics. Les gens sont frustrés par la situation et fâchés les uns contre les autres. Ils rejettent tout autre point de vue et ne s'intéressent à aucune autre perspective que la leur. Le dialogue est rompu entre les parties, et l'information devient une arme pour favoriser une position ou pour gagner un point. L'information qui pourrait permettre la résolution du différend ne circule plus entre les parties.

- *Les Ressources sont engagées*
Jusqu'ici, la plupart des membres de la communauté ont été inquiétés par la polémique croissante. Des leaders francs ont été considérés comme fauteurs de troubles. À partir de ce moment là, on ne privilégiera plus la modération et les militants prendront des positions plus radicales. Les questions d'équité, la distinction entre le bien et le mal, n'ont plus d'importance. Les individus développent un sens de puissance personnelle en tant que membre d'un groupe, et sont prêts à engager des ressources, et à encourir les frais.

- □ *Le conflit déborde le cadre de la communauté*
Les gens commencent à rechercher du soutien et des forces en dehors de la communauté. Ils font appel à l'Etat ou aux figures politiques nationales et demandent l'aide des organismes nationaux ou même internationaux. Ce qui était jadis un problème circonscrit - par exemple un approvisionnement en eau dans la municipalité - prend une nouvelle proportion plus grande. En formant des coalitions avec les étrangers, les groupes locaux acquièrent des ressources financières additionnelles et plus d'expertise en vue de continuer un combat, mais leurs buts sont absorbés dans de programmes beaucoup plus larges de l'organisation nationale ou internationale.

En terme de privatisation de l'eau, plusieurs groupes urbains d'opposition rejoignent maintenant les grands mouvements sociaux altermondialisation. En même temps, beaucoup d'acteurs au sein de la communauté peuvent soutenir le changement de politique parce qu'ils s'attendent à ce qu'il offre des opportunités de nouvel emploi. Les Conseils municipaux sont souvent déchirés entre les besoins de leurs citoyens, dont plusieurs sont pauvres, et leur besoin de générer un capital pour fournir des services.

Des avocats ou d'autres professionnels "engagés" interviennent entre les parties et empêchent les négociations personnelles. Certains modérés cèdent le pas à de nouveaux, leaders plus militants. Les

rapports entre les parties deviennent ouvertement hostiles. Des menaces sont échangées. Les gens n'aiment pas être menacés, de sorte que les menaces deviennent des problèmes dans le conflit lui-même et sont souvent interprétées comme des attaques personnelles.

- □ *Les perceptions sont déformées*

Les parties perdent l'objectivité dans leurs appréciations du caractère et des motivations de leurs adversaires. Les positions se radicalisent: notre camp est de bonne foi ; leur camp n'est pas de bonne foi. Les neutres sont taxés d'être du camp de l'ennemi parce qu'ils sont « pas avec nous ». Au fur et à mesure que le conflit évolue, les gens rétrécissent leur vision et n'arrivent plus à élaborer de nouvelles stratégies pour résoudre le problème de départ

- *Le Sens de la crise apparaît*

La communauté - peut-être même la société de façon large - est divisée en factions. Généralement les populations sont habituées aux affrontements qui opposent les agents et aux groupes de manifestants en colère et s'attendent à ce que la ville résolve ses désaccords. Mais maintenant, il semble, qu'il y a peu d'espoir dans la résolution du conflit de départ. La confiance placée depuis longtemps en la capacité de la communauté à gérer ses problèmes faiblit et occasionne une évolution vers une situation de crise. Les journaux se font l'écho des positions des leaders de la communauté et ignorent des efforts positifs vers la résolution. Les parties sont prêtes maintenant à supporter des coûts plus élevés, des coûts qui auraient auparavant paru peu raisonnables. Progressivement, leur but est de gagner à tout prix. Ils peuvent user de l'intimidation et l'utilisation destructive de la force, aggravant de ce fait les problèmes et l'intensité du conflit. Les parties s'adonnent à des actes qui en temps de paix auraient été rejetées comme n'en valant même pas la peine.

- *Les résultats changent*

La prochaine étape peut être le recours aux tribunaux. L'incertitude quant à qui l'emportera sur l'autre est pour l'essentiel alors remplacée par l'incertitude au sujet de la date du jugement, de l'avocat qui gagnera, et le niveau de résolution du problème par le magistrat et le juge. Toutes les chances d'un dialogue direct entre les parties se sont envolées. Les coûts continuent à monter. Alternativement, le gouvernement peut devoir intervenir, et agir en qualité d'autorité. Inévitablement, la flexibilité dans le choix des options est perdue, et la meilleure solution ne s'applique plus.

La violence est une autre possibilité. La vendetta et le désir de vengeance sont parfois au cœur des conflits publics, et peuvent occasionner des victimes ou le vandalisme où, par exemple, des leaders politiques sont assassinés, ou des écoles sont incendiées.

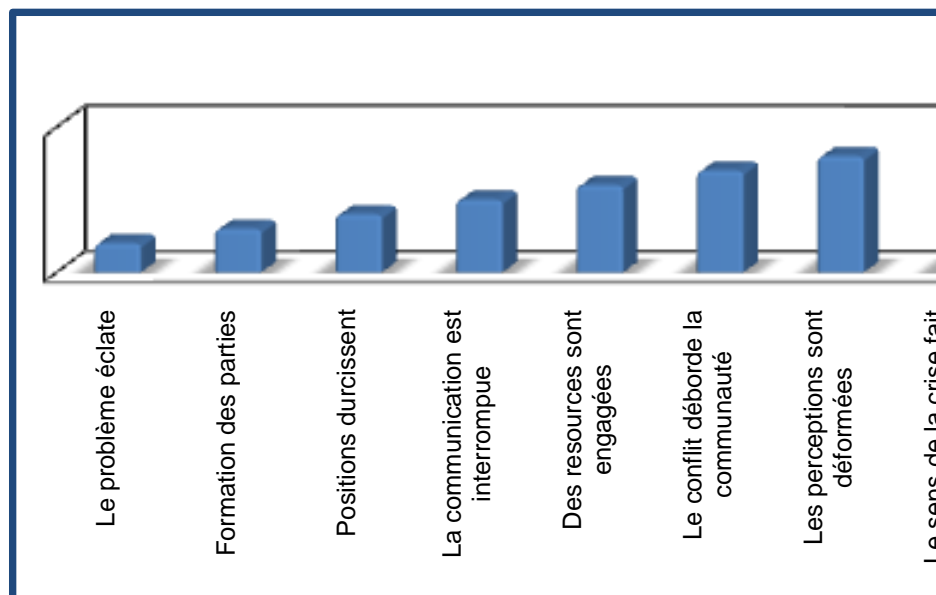
- *Coûts du conflit et des résultats non-négociés*

Les résultats imposés, ou ceux décidés par les tribunaux, demeurent généralement non résolus. La paix peut régner pendant un moment, mais les revendications couvent en dessous. Les conflits partiellement résolus ou non résolus deviennent plus graves parce que les personnes impliquées sont impatientes, craintives et méfiantes les uns

envers les autres. Les parties à un conflit ne se rendent pas souvent compte que leurs propres perceptions d'elles-mêmes et de leurs adversaires changent et qu'elles supportent progressivement des risques et des coûts qui auraient paru inadmissibles au début du conflit. Beaucoup de conflits commencent par une question que l'on peut résoudre et se développent au delà de l'espoir de la résolution parce qu'ils ne sont pas traités dès le début, ou parce qu'ils ont été mal traités.

Les coûts du conflit peuvent inclure: des pertes financières, des réputations salies, la détérioration des rapports, la dislocation de la communauté, entre autres. Parfois, des ressources sont dépensées pour continuer le combat, plutôt que pour résoudre le problème.

Figure 2.3 : Evolution du Conflit



◆ La cartographie du conflit

Pour le médiateur/facilitateur, il est impératif de dresser une cartographie précise du conflit. Un tel exercice implique une estimation des acteurs; un tracé physique de la zone du conflit; et une tentative de faire une représentation imagée complète de la disposition physique, sociale et psychologique du conflit.

Une cartographie incomplète peut présenter une image imprécise des causes profondes du conflit, des rapports entre les parties, et ainsi de suite. Autant le défi présenté par une analyse du conflit la plus exacte possible est grand, autant les avantages potentiels sont importants.

Plus l'analyse est bien faite, plus il y a des chances que le médiateur soit en

Encadré 2.6: Questions d'évaluation des acteurs

- Quelles sont les parties en conflit? Quels sont les rapports qui les lient?
- Quelle est la géographie du conflit – certains acteurs bénéficient-ils d'une meilleure situation géographique?

mesure d'aider à trouver une méthode porteuse à la résolution durable du conflit et à élaborer un plan de gestion de conflit à long terme. Plus l'analyse du médiateur/facilitateur présente des insuffisances, cependant, plus il ou elle contribuera à ou aggravera probablement le conflit.

Encadré 2.7 : Questions utiles à poser en analysant un conflit

- Dans quelle mesure y a-t-il un conflit ?
- Combien de temps dure le conflit ?
- Comment le conflit a-t-il commencé ?
- Quelle en est la cause fondamentale ?
- Quel est l'objet du conflit ?
- Qui sont les personnes qui animent le conflit ?
- Quelles sont les personnes impliquées dans le conflit ?
- A quelle étape vous trouvez-vous dans la tentative de résolution du problème ?
- Y a-t-il eu une concertation ?
- Qui devrions nous impliquer dans la résolution du problème ?
- Dans quelle mesure ces problèmes devraient-ils être résolus ?
- Quelles sont les positions de l'autorité officielle ?
- Les autorités ont-elles favorisé ou ont-elles constitué un blocage au processus ?
- De quel droit disposez vous pour faire usage de ressources ?
- Y a-t-il eu d'autres conflits similaires ?
- Quand il y a de tels conflits, vers qui vous tournez vous pour les résoudre ?

Encadré 2.8 : Pourquoi est-il important de faire l'analyse de conflit ?

Quelques réponses de participants d'atelier précédents :

- Pour avoir une meilleure compréhension du conflit ;
- Pour déterminer des facteurs causaux et élaborer une stratégie de résolution/gestion ;
- Pour avoir plus de connaissance avant d'agir ;
- Pour avoir une compréhension du conflit et appliquer des stratégies pour le résoudre ;
- C'est important parce que cela permettra de savoir comment résoudre le conflit ;
- Pour savoir s'y prendre dans la résolution de différents problèmes ;
- Pour une meilleure compréhension pour appliquer la bonne technique/méthode pour résoudre le problème ;
- Pour trouver des solutions au conflit ;
- Pour connaître les acteurs principaux impliqués ; et
- Pour prendre la mesure du problème

EXERCICE 4 - Je sens un conflit

En rapport avec la session 3 - analyse du conflit

C'est un exercice personnel pratiqué avec les partenaires de classe assis autour d'une table. Demander aux participants de prendre environ cinq minutes à réfléchir sur un conflit de leur connaissance - ou qu'ils ont connu personnellement ou à travers les médias. En réfléchissant ou en pensant à ce conflit ils devraient prendre des notes à son sujet s'ils le souhaitent.

(Une autre méthode ici consisterait à présélectionner une séquence vidéo d'une ou de plusieurs situations de conflit qui appartiennent à un ou plusieurs des catégories ci-dessus et puis utiliser les exemples visuels pour traiter le type de conflit et le mode de gestion. La décision d'utiliser l'une ou l'autre méthode, cependant, dépend du niveau de contrôle de la conduite de l'exercice que les facilitateurs souhaitent exercer.)

Après cinq minutes, le facilitateur devrait demander à un ou tous les participants si le conflit qui a fait l'objet de leur attention était :

- Personnel (en eux-mêmes);
- Interpersonnel (entre eux et une autre personne);
- Intra-groupe (au sein d'un groupe auquel ils appartiennent); ou
- Intergroupe (entre deux groupes ou plus).

L'animateur devrait alors se renseigner sur le type de conflit dont il s'agissait (garder à l'esprit cette information pour les rencontres prochaines portant sur les discussions sur « le cercle de conflit »).

L'animateur devrait alors interroger les mêmes personnes dans le groupe sur la manière dont le conflit a été géré:

- Les parties en conflit ont-elles cherché à l'éviter d'abord?
- Ont-elles cherché à tout prix le règlement?
- Ont-elles fait des compromis par rapport aux objectifs?
- Était-ce à travers le Principe du "tout ou rien" et si oui par quel moyen?
- Les parties en conflit ont-elles essayé d'atteindre le gain mutuel?

Demander aux participants en classe de prendre des notes sur de petits bouts de papier carrés de couleur différente avant de répondre aux questions suivantes :

- Comment était le conflit?
- Comment a-t-il été senti?
- À quoi ressemblait-t-il?
- Quel en était son retentissement?
- Comment a-t-il senti?

Après que chaque question ait été répondue, le facilitateur devrait rassembler les réponses. Les cartons peuvent être rassemblées et postés sur un mur pendant l'exercice ou pendant la prochaine pause. Le but de cet exercice est d'amener les participants à s'imprégner des aspects sensibles du conflit. Les types de réponses qui sont souvent donnés font ressortir des aspects tels que « goût amer », « répercussions forte, fracassante ». Les participants choisissent souvent de se focaliser sur les pires scénarios de cas de conflit, plutôt que sur tous les nombreux autres conflits mineurs qui se sont résolus ou qui ont finalement abouti à un dénouement "gagnant-gagnant" avec le temps. L'enjeu c'est de les amener à comprendre que ces sortes de conflits ne sont qu'un aspect extrême de conflit - un extrême que nous souhaitons tous éviter - et ce qu'on attend d'eux c'est de commencer à se rendre compte que la le règlement extrajudiciaire de résolution de conflit est un moyen de canaliser de telles énergies négatives vers un résultat positif.

EXERCICE 5 - Pas dans mon arrière-cour !

En rapport avec la session 3 (analyse de conflit) et la session 4 (Eau et Conflit)

Dans la présentation formelle sur le conflit, l'animateur passera en revue :

- (i) L'emplacement du conflit ;
- (ii) Analyse des problèmes du conflit à travers la discussion du **cercle de conflit** ; et
- (iii) Discussion sur les modes de gestion (de l'action d'éviter à la coopération).

La présentation devrait ensuite aborder :

- (iv) L'Analyse des acteurs;
- (v) Les étapes du conflit (à travers une discussion sur l'évolution du conflit) ; et
- (vi) L'Analyse du conflit par l'utilisation d'une cartographie de conflit et la méthode de l'oignon.

Dans la présentation pratique sur Eau et Conflit, l'animateur mettra en lumière les différentes manifestations du conflits liés à l'eau mettant l'accent sur le **quoi** (la question spécifique), le **où** (local, national, bassin, international), le **pourquoi** (approvisionnement, demande, conducteurs structuraux), le **quand** (soudain et inattendu ; saisonnier ; prévisible ; impliquant un horizon à court temps) ; et le **comment** (menaces, manifestation, violence ouverte).

L'exercice se rapporte directement à ces deux présentations: L'analyse des causes profondes est fondamentale pour la réussite des négociations et la résolution du conflit. Cet exercice porte spécifiquement sur cette phase préparatoire dans la négociation et la résolution du conflit.

Il faudrait répartir les participants en 4-6 nouveaux groupes. Ces groupes devraient être différents dans leur composition que ceux précédemment constitués. Si vous constitué des groupes de tailles différentes que ce fut le cas du premier exercice (préciser, augmenter les groupes de 5 à 6 personnes dans chaque groupe), alors une méthode de décompte semblable peut être utilisée pour réaliser une autre combinaison des participants.

Les animateurs peuvent choisir l'un ou l'autre des groupes pour donner à chaque groupe une étude de cas préalablement préparée d'un conflit simple de l'eau (par exemple, un conflit local pas trop compliqué; ou une question bien connue comme l'Accord de distribution de l'eau entre les pays du Bassin du Nil; ou quelque chose liée aux ressources tel que les conflits liés à la pêche, ou suite à la décision de mettre fin à la gratuité de l'eau en milieu périurbains et de déployer des bornes fontaines) ou permettre au groupe de choisir leur propre **cas** au sein de leur communautés. Les membres du groupe doivent analyser le conflit(s) donné en termes de ce qui suit :

- Zone du conflit (intra/interpersonnel ; intra/intergroupe) ;
- Analyse du problème à l'aide du cercle de conflit ;
- Mode de gestion en termes de la matrice du mode de gestion ; et
- Analyse d'acteur à l'aide de la cartographie du conflit et de la méthode de l'oignon

Chaque groupe devrait être doté de marqueurs indélébiles (différentes couleurs), et de tableau de conférence avec plusieurs feuilles de papier. Chaque groupe devrait se choisir un modérateur pour l'exercice d'analyse de conflit. La visualisation est une étape importante dans l'analyse des causes profondes. Les participants devraient être encouragés à représenter graphiquement leur étude de cas en termes de la zone physique et de l'endroit des acteurs du conflit. Les acteurs peuvent être représentés par les signes semblables (par exemple des cercles ou des triangles), mais leur puissance relative pourrait être reflétée graphiquement dans la taille de ces signes. Chaque groupe devrait également présenter son analyse globale de la même méthodologie (à l'aide par exemple de la méthode de l'oignon pour marquer des besoins, les intérêts et les positions des différents acteurs).

Quatre-vingt-dix minutes devraient être accordées pour cet exercice, et trente minutes pour la restitution du groupe. Pendant la phase d'organisation de l'exercice, les animateurs devraient se déplacer de groupe en groupe et apporter une assistance en cas de besoin. Il est conseillé d'accompagner l'exercice par une pause, de préférence après la première heure. Cette pause peut être utilisée pour repasser en revue tous les problèmes rencontrés par les groupes. Par exemple, un ou plusieurs groupes peuvent essayer de faire trop, par exemple, en se concentrant sur plusieurs cas comme signe de la courtoisie parmi des membres de groupe. Les animateurs devraient rassurer le recadrage: le cas n'est pas aussi important que le processus d'utilisation d'outils de résolution de conflit. Après la pause, les groupes devraient bénéficier de trente minutes additionnelles pour conclure leur exercice d'analyse de conflit. Juste après ceci devrait intervenir la restitution des groupes.

Temps imparti: 2 heures

Figure 2.4: Types de conflit

Le conflit peut se manifester de différentes façons ou à différents niveaux. Pensez à des exemples des conflits suivants:

Intrapersonnel (i.e. en soi-même)



Interpersonnel (i.e. entre deux ou plus de personnes)

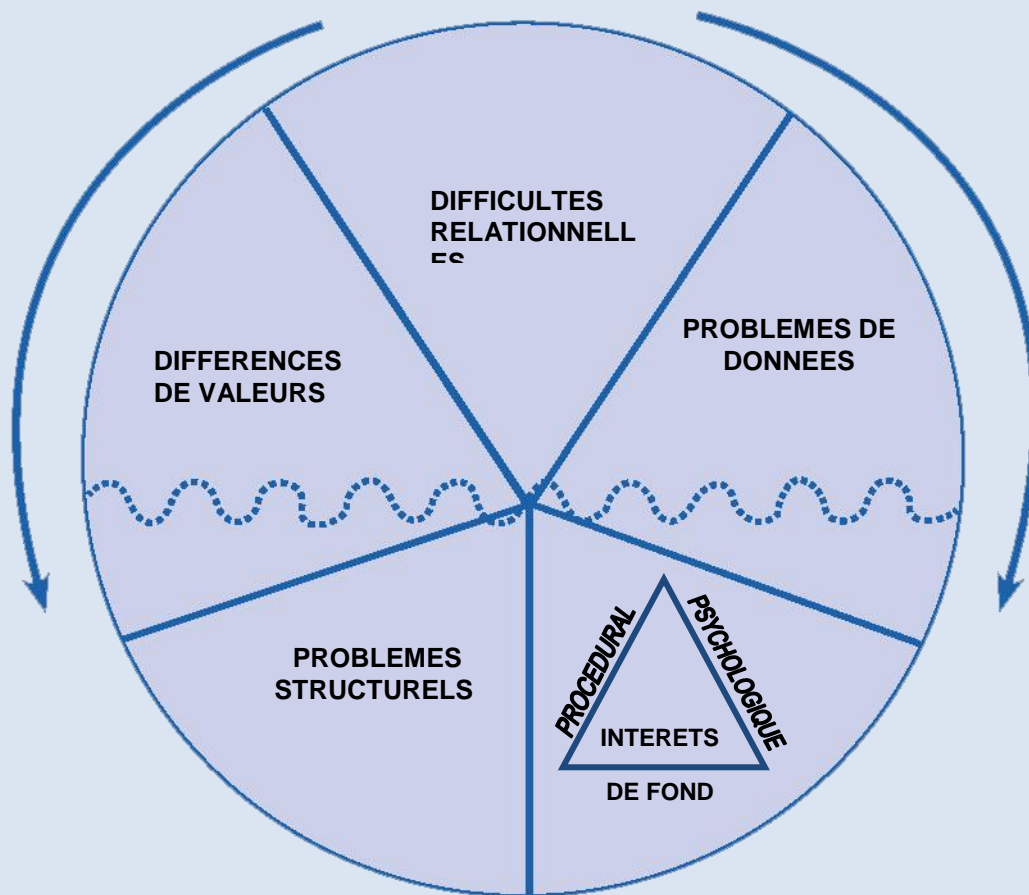


Intragroupe (i.e. au sein du groupe)



Figure 2.5: Le cercle du conflit

Le cercle du conflit est un outil analytique utile pour l'examen des conflits et pour dévoiler les racines d'un comportement conflictuel. En examinant le conflit et en l'évaluant selon les cinq catégories — Relations, données, intérêt, structure et valeur — nous pouvons commencer à déterminer: ce qui a causé le différend et continue de l'entretenir; identifier quel secteur est primordiale; et estimer si la cause est une incompatibilité réelle d'intérêts ou des problèmes de perceptions des parties impliquées. Cette perspicacité nous aidera à concevoir une stratégie de résolution qui aura une plus grande probabilité de réussite qu'une approche qui relèverait plus du tâtonnement. (Moore, 1986).



Le Cercle du conflit (Copyright © 1997 CDR Associates, Boulder, Co)

La cartographie du conflit

Donner aux participations la documentation au début de l'exercice. Cela permettra à l'animateur de se servir de la documentation comme une aide visuelle dans l'explication de l'outil une fois que le groupe a choisi un cas. Les participants peuvent opter d'utiliser un cas de conflit qu'ils avaient déjà identifié dans une précédente séance ou bien d'un conflit qu'ils avaient traité dans le passé. D'une manière générale, l'outil devrait s'adapter au cas et non l'inverse.

L'outil est utile pour la plupart des conflits interpersonnel, intragroupe, et intergroupe. Lorsqu'on analyse des conflits au sein d'une organisation, on devrait faire attention pour ne pas dessiner la structure organisationnelle seulement, mais aussi indiquer les rapports personnels et la structure des pouvoirs (qui a quelle étendue de pouvoir au sein du système). D'autres enjeux tels que les rapports familiaux peuvent être introduits comme un élément de l'outil avec un symbole supplémentaire au besoin pour la compréhension du cas. En outre, des questions clés entre les parties devraient être indiquées dans la carte.

2

Cartographie du Conflit (Suite)

Il est souvent difficile de faire la distinction entre **les alliances circonstancielles et les rapports étroits**. Une alliance est une coopération signée pour des raisons stratégiques. Un rapport étroit est une bonne relation personnelle entre des parties. La cartographie est naturellement dessinée dans une perspective et avec les perceptions de celui qui donne le cas. Son rôle devrait être clairement indiqué.

Si les participants hésitent à commencer, encourager celui qui donne le cas à commencer à visualiser les différentes parties et leur rapport réciproque. La visualisation peut être développée point par point.

Explorer toutes les parties impliquées peut être très difficile parfois, selon la complexité de la situation. Pour faire avancer le processus, l'animateur devrait poser des questions, plutôt que de faire des suggestions. Les rapports spéciaux possibles pourraient offrir des ouvertures pour un point d'entrée.

Les points d'entrée ici se rapportent aux rapports ou questions sur la carte où « un travail » constructif sur le conflit pourrait commencer de façon prometteuse. Dans un cas déjà résolu, il est important de demander quel était la solution et voir si le groupe fait ressortir de nouveaux ou d'autres points d'entrée. Ceux-ci pourraient encore être utiles dans la rétrospection pour celui qui expose le cas.

À la fin, il est utile d'indiquer que les parties en conflit peuvent également appliquer la méthode séparément, pour éclaircir leurs différentes perceptions. Elle peut également être appliquée par seulement une partie à partir de sa perception ajoutant la perception supposée de l'autre partie.

À la fin de la session des sous-groupes, demander au présentateur du cas de donner ses impressions sur le processus et si les contributions du groupe ont été utiles pour mieux comprendre le cas conflictuel.



La Carte du Conflit

Description

La cartographie vise à représenter graphiquement un conflit en positionnant les parties par rapport au problème et les uns par rapport aux autres. Elle permet d'identifier les points d'entrée possibles pour agir sur le conflit.

But

- Améliorer la compréhension de la situation.
- Identifier les rapports entre les parties impliquées dans le conflit.
- Comprendre les rapports de forces entre les parties.
- Trouver des points d'entrée pour une éventuelle intervention.

Comment utiliser cet outil

Identifier les acteurs principaux impliqués dans le conflit. Utiliser un cercle pour chaque partie et choisir la taille du cercle selon la force et l'influence de la partie sur la carte de conflit. Ne pas oublier de vous placer, vous et/ou votre organisation sur la carte.

Relier les différents cercles en utilisant diverses lignes reflétant la qualité des rapports entre eux. Des exemples pour chaque ligne seront donnés ci-dessous.

Porter sur la carte tout problème clé que vous pouvez identifier dans les rapports entre les acteurs.

Réfléchir sur votre position vis-à-vis des parties et essayer d'identifier les alliances, contacts proches, rapports rompus et confrontations ouvertes.

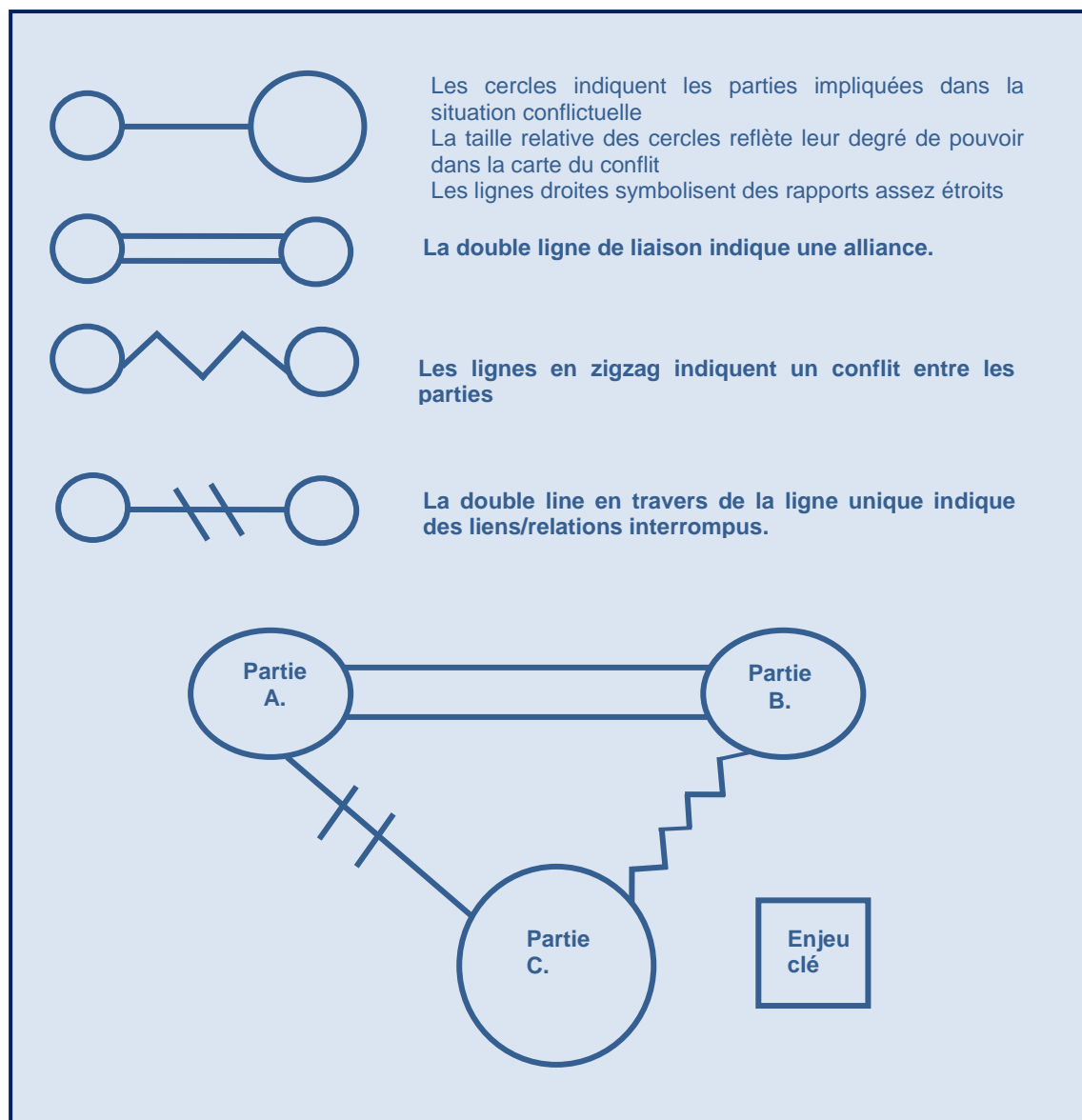
Penser aux rapports qui permettent de travailler sur ce conflit. Projeter les premières étapes d'une intervention.

Commentaires

Il est souvent utile de répéter la cartographie d'une situation de conflit à partir de plusieurs perspectives afin de comprendre comment les différentes parties perçoivent la même situation.

En plus de la méthode de la cartographie, on peut utiliser celle de l'**oignon** (page 46) pour approfondir la compréhension des questions clés identifiées.

Figure 2.6: Les exemples clés



La Méthode de l'oignon

La méthode de l'oignon peut être combinée avec **la cartographie du conflit** (page 47), également appelé TRIANGLE - ABC-. Le sous-groupe pourrait avoir identifié un rapport important, peut-être l'élément clef du conflit. La méthode de l'oignon peut alors aider à mieux appréhender cette relation.

L'exercice commence en demandant les différentes positions et se poursuit avec l'intérêt et le niveau de besoin. Il est recommandé de dessiner une table sur un tableau de conférence ou sur du papier de flipper représentant les deux parties opposées la dessus et on matérialise les problèmes identifiés.

But de l'exercice

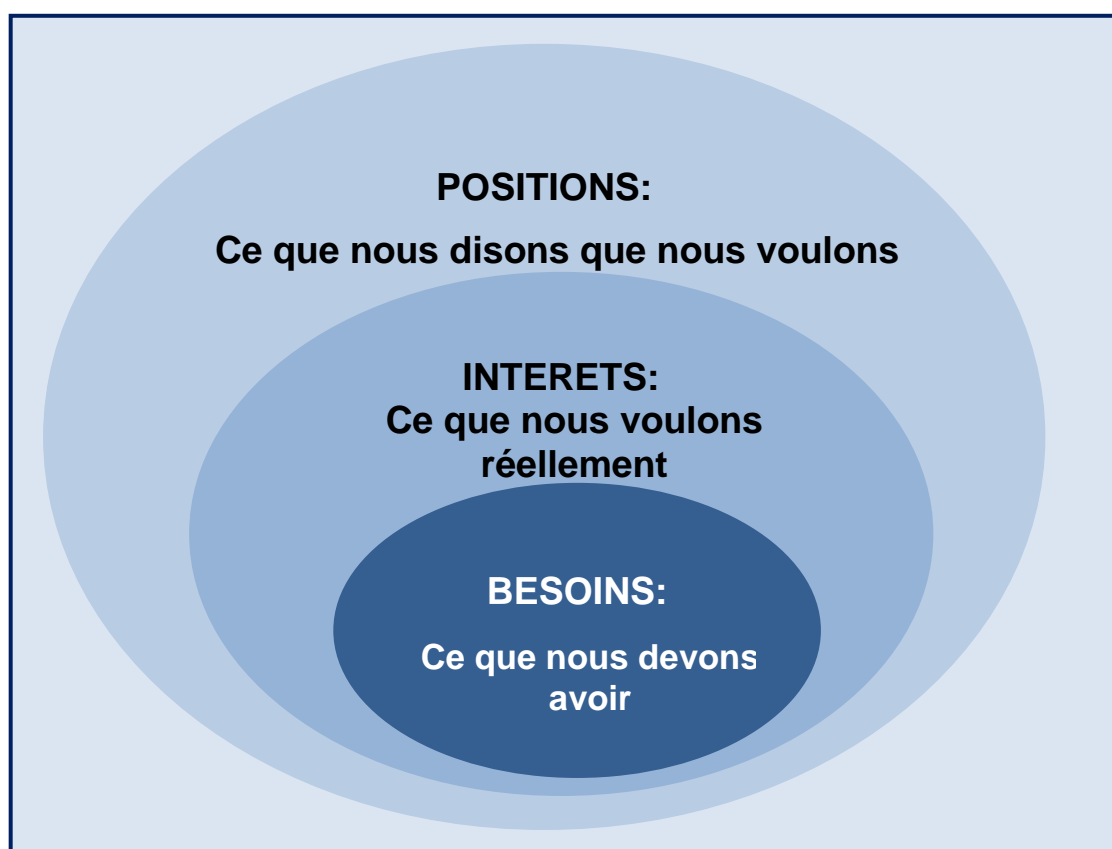
Le but est d'explorer un terrain d'entente derrière les positions affichées par les parties, probablement au niveau de leurs intérêts ou besoins fondamentaux. Par exemple, un gouvernement souhaite construire un barrage sur le cours d'eau d'un fleuve pour les besoins de développement économique. Certains attendent avec

intérêt un approvisionnement en eau sécurisé, mais le souci des gens en aval est qu'il y aura des pénuries d'eau qui menaceront leurs moyens de survies.

Ces derniers en aval s'opposeront à la construction du barrage. D'autres revendiquent la construction d'un barrage. Les positions se durcissent autour de la question du barrage. Cependant, toutes les personnes partagent un intérêt commun pour un approvisionnement sécurisé en eau. En évoquant cet intérêt commun et en explorant les différents besoins, ils pourraient régler leur conflit en acceptant peut-être de construire un barrage ou des séries de barrages qui assurent un approvisionnement durable en eau pour tous. Cependant, souvent il n'est pas facile d'identifier les besoins fondamentaux, de sorte que ceux-ci peuvent s'avérer finalement divergents, par exemple la partie en amont demande beaucoup d'eau pour une activité minière, alors que la partie en aval en a besoin suffisamment pour la production maraîchère.

Souvent, il est également difficile de faire la part des choses entre la position et l'intérêt. Dans un conflit houleux, les parties peuvent oublier ce qui est à la base de leur première prise de position, par exemple la discussion porte seulement sur l'intervention proposée: Un Barrage ! Pas de Barrage ! L'outil peut être utilisé par les parties en conflit pour éclaircir différentes perceptions et peut-être pour revoir leurs positions.

Figure 10.7: Une façon d'analyser ce que les diverses parties en conflit veulent



Description

Une méthode d'analyse de ce que les parties en conflits veulent.

But

L'exercice devrait procéder comme si on épluchait de l'oignon : du fonctionnement extérieur vers l'intérieur. Commencer par les positions, en allant vers les intérêts et les besoins. Ceci ouvre la possibilité d'éplucher autant de couches possible afin d'identifier les besoins réels des différentes parties.

Comment utiliser cet outil

Chaque partie en conflit devrait explorer les positions, intérêts et besoins, aussi bien que ce qu'ils perçoivent comme étant les positions, intérêts et besoins de l'autre ou des autres parties en conflit.

Le facilitateur devra commencer par expliquer en particulier la différence qu'il y a entre les positions et les intérêts: La couche externe contient les positions que nous affichons en public (les positions sont ce que nous avons décidé de faire, par exemple de construire un barrage). En dessous il y a nos intérêts, ce que nous voulons arriver à réaliser à partir d'une situation particulière (ce sont les intérêts qui nous ont amené à prendre une position particulière, par exemple, le développement économique à travers l'utilisation d'un barrage polyvalent). Au cœur de l'oignon il y a ce dont nous avons besoin pour être satisfait (par exemple, un approvisionnement sécurisé de l'eau pour les besoins multiples, la création de l'emploi, et la sécurité humaine).

L'exercice devrait se dérouler comme si on épluchait un oignon: de l'extérieur vers l'intérieur. Commencer avec les positions, passer aux intérêts pour finir avec les besoins. Cela ouvre la possibilité d'éplucher et d'ôter autant de couches que possible afin de révéler les besoins sous-jacents des différentes parties.

Commentaires

La différence entre les positions et les intérêts devrait être complètement explorée parce que les parties en conflit commencent souvent à assimiler leur position à leurs intérêts. Au-delà de la participation on oublie souvent quels intérêts et besoins ont motivé une position prise au départ.

L'outil peut être utilisé pour comprendre la dynamique d'une situation de conflit en vue de faciliter le dialogue, ou en tant qu'élément d'un processus de médiation. Il est également utile pour les parties qui sont impliquées dans les négociations de clarifier leurs propres besoins, intérêts et positions.

Références

1. Barnett, T. and J.S..Monay, 1995. 'Enhancing Negotiation Skills and Results'. Working Session. Conflict Management Institute, Washington D.C,
2. Cap-Net and UNDP, 2005 "Integrated Water Resources Management Plans", Training material.
3. Engel, A. and B. Korf, 2005. Negotiation and mediation techniques for natural resource management. Rome: Food and Agriculture Organisation of the United Nations (FAO).

4. Fisher, R. W. Ury, B. Patton. 1991. Getting to Yes: negotiating an agreement without giving in. Toronto: Penguin Books.
5. Kilmann, A., and H. Thomas, 1975. 'Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions'. Psychological Reports. Vol. 37: 971-980
6. Moore, C.W., 2003. The Mediation Process: practical strategies for resolving conflict. San Francisco, Calif.: Jossey Bass Wiley.
7. Mostart, E. n.d. Conflict and Cooperation in the Management of International Freshwater Resources: a global review, (UNESCO-IHP #19) available from www.unesco.org/water/wwap/pccp .
8. Schmid, A. 1998. Thesaurus and glossary of early warning and conflict prevention terms (abridged version), London: Fewer. Available from www.womenwarpeace.org/issues/prevention/docs/thes.pdf.
9. Shamsul Huda, ATM 2005 "understanding water conflicts & conflict management" TOT on conflict Resolution & Negotiation skills, Dhaka.
10. Warner, M. 2001. Complex problems, negotiated solutions: tools to reduce conflict in community development. London: ITDG Publishing.
11. Warner, M. 2000. Conflict management in community based natural resource projects: experiences from Fiji and Papua New Guinea. ODI Working Paper No. 135. London: Overseas Development Institute.

Module 3: La négociation pour la résolution de conflits

Les objectifs spécifiques

- ◆ Décrire les différentes méthodes de négociation en mettant l'accent sur la négociation raisonnée.
- ◆ Accentuer le rôle du facilitateur /médiateur dans la négociation pour la résolution de conflit.
- ◆ Souligner le rôle des compétences en matière de communication.
- ◆ Souligner le processus pratique permettant de distinguer les besoins, intérêts et positions.

3

Résultats

- ◆ La connaissance de la complexité des dispositions de négociation.
- ◆ Reconnaissance de la difficulté de réaliser des accords et d'atteindre une voie de sortie négociée.

Techniques

- ◆ En sa qualité de médiateur / facilitateur, le participant devra avoir une compréhension claire des manières d'utiliser la négociation raisonnée pour accompagner les efforts des protagonistes vers un accord négocié mutuellement avantageuse.
- ◆ En tant que négociateur, le participant devra avoir une compréhension claire de la façon de déterminer la meilleure solution de rechange (BATNA) et comment un facilitateur /médiateur peut être utile pour le processus.

3.1 La négociation

Que vous le vouliez ou non, vous êtes un négociateur. La négociation fait partie de la vie. Tout le monde est quotidiennement engagé dans une négociation donnée. De plus en plus de situations exigent la négociation. Chacun veut participer aux décisions qui l'affectent. Moins ou peu de gens accepteront des décisions qui leur sont imposées. Autant les gens sont différents, autant ils utilisent des moyens différents pour faire face à leurs différences. Que ce soit en affaires, en politique, ou en famille, la plupart des décisions sont prises suite à des négociations.

Les gens se retrouvent souvent dans un dilemme. Ils voient deux manières de négocier: douce et dure. Le négociateur usant de la manière douce veut éviter le conflit personnel et fait ainsi de grandes concessions aisément afin de trouver un accord. Elle /Il veut une résolution amicale; pourtant il finit souvent par se rendre compte qu'il est victime d'une exploitation sévère. Le négociateur voit toute situation comme une opposition de volontés dans laquelle le camp qui prend les positions plus extrêmes et plaçant haut la barre s'en sort mieux. Il / elle veut gagner ; et il finit



souvent par donner une réponse également dure, qui l'épuise lui et ses ressources et détériore ses rapports avec l'autre camp. D'autres stratégies de négociation standard existent entre la stratégie dure et douce, mais chacune implique un essai d'harmonisation entre ce que l'on veut et ne pas ignorer les autres.

Il n'y a une troisième manière de négocier, ni dure ni douce, mais plutôt dur et douce. La méthode de la négociation raisonnée élaborée par le Projet de Négociation de Harvard (Fisher et autres, 1991) est de trancher les questions sur leurs mérites plutôt que par un processus de marchandage basé sur ce que chaque partie dit vouloir faire ou pas. (cf. illustration du tableau 3.1.)

Tableau 3.1: Illustrations des méthodes de négociation

Problème Négociation sur positions: A quel jeu devez vous jouer ?		Solution Changer le jeu Négocier sur les mérites
Douce	Dure	Raisonnée
Les Participants sont des amis	Les Participants sont des adversaires	Les Participants sont des solutionneurs
Le But est l'accord	Le But est la victoire	Le but est un important Résultat atteint efficacement et à l'amiable
Faire des concessions Pour entretenir la relation	Demander des concessions Comme condition de relation	Séparer les gens des problèmes
Être pacifiques avec les gens et le problème	Soyez dur avec les problèmes et les gens	Etre pacifique avec les gens, dur avec le problème
Faire confiance aux autres	Se méfier des autres	Allez indépendamment de la confiance
Changer facilement votre position	Attachez vous à votre position	Mettre l'accent sur les intérêts, non les positions
Faire des propositions	Lancer des menaces	Explorer les intérêts
Faites savoir vos limites.	Ne faites pas savoir vos limites	Eviter d'avoir une ligne limite
Accepter des pertes partielles	Demander un avantage unilatéral en échange de l'accord	Développer des options pour un gain mutuel
Chercher une réponse unique: celle qu'ils accepteront	Rechercher une réponse unique : celle que vous allez accepter	Développer plusieurs options à choisir: décider plus tard
Insister sur l'accord	Insister sur votre position	Insister sur l'utilisation de critères objectifs
Essayer d'éviter une opposition de volonté	Essayer de vaincre une opposition de volonté	Essayer d'atteindre un résultat basé sur des normes indépendamment des volontés
Céder à la pression	Faire usage de la pression	Raisonner et soyez ouvert à la raison: laissez vous guider par le principe et la non la pression

Source: Barnett et Monay (1995)

◆ La négociation raisonnée

Les négociations sont différentes les unes des autres, mais les éléments de base restent invariables. On peut recourir à la négociation de raisonnée s'il y a une ou plusieurs issues; deux ou plusieurs parties; ou en cas de prescription d'un rituel, comme dans la négociation collective, ou une mêlée générale impromptue, comme en parlant avec des pirates de l'air. La méthode s'applique si l'autre camp est plus expérimenté ou moins, un médiateur dur ou amical. La négociation raisonnée est une stratégie polyvalente. À la différence de presque toutes autres stratégies, si l'autre camp apprend ceci, il ne devient pas plus difficile à utiliser, il devient plus facile.



Toute méthode de négociation peut être bien jugée par trois critères :

- (i) Elle devrait permettre d'atteindre un accord judicieux (si l'accord est possible);
- (ii) Elle devrait être efficace; et
- (iii) Elle devrait améliorer ou ne pas au moins détériorer les rapports entre les parties.

Un accord judicieux est un celui qui respecte, autant que possible, les intérêts légitimes de chaque parties, qui concilie les intérêts divergents de façon juste, durable, et tient compte des intérêts de la communauté (Fisher et autres, 1991).

Cette méthode, appelée négociation raisonnée ou la négociation sur les mérites, peut être ramenée à quatre points essentiels. Ces quatre points définissent une méthode simple de négociation qui peut être utilisée dans presque toutes les circonstances.

Chaque point traite d'un élément de base de négociation, et suggère ce que vous devriez faire à son sujet.

- (i) Les personnes : Séparer les personnes du problème.
- (ii) Intérêts : Mettre l'accent sur les intérêts, et non sur les positions.
- (iii) Options : Proposer une gamme variée de possibilités avant de décider de quoi faire.
- (iv) Critères : Insister sur le fait que le résultat soit basé sur une certaine norme objective.

De façon figurée si non littérale, les participants devront voir par eux-mêmes en travaillant côte à côte, l'attaque du problème, et non s'attaquer entre eux. D'où la première proposition : Séparer les gens du problème.

Une position de négociation cache souvent ce que vous voulez vraiment. Des compromis de positions ont peu de chance d'aboutir à un accord, qui prendra réellement en compte les besoins humains qui ont amené les gens à prendre ces positions.

Vous pouvez faire face à ces contraintes, en choisissant une période indiquée pour penser à une gamme variée de solutions possibles qui contribuent aux intérêts mutuels et réconcilient les intérêts divergents. D'où le troisième point essentiel: Avant toute tentative de signer un accord, élaborer des options pour un gain mutuel.

Vous pouvez contrecarrer un tel négociateur en insistant sur le fait que son simple "dire" n'est pas suffisant que l'accord doit refléter une certaine justice de norme indépendamment de la volonté seule de l'un ou l'autre camp. Ceci ne signifie pas insister sur le fait que les termes soient basés sur la norme que vous avez choisie, mais seulement que certaines normes justes telles que la valeur marchande, l'avis d'expert, la coutume, ou la loi déterminent les résultats.

◆ Etapes de la négociation

Les quatre propositions de la négociation raisonnée sont appropriées à partir du moment où vous commencez à penser à la négociation jusqu'à ce que le temps ou un accord soit conclu ou vous décidez d'interrompre le processus. Que la période peut être divisée en trois étapes: analyse, planification, et discussion.

Pendant l'étape d'analyse vous essayez simplement de diagnostiquer la situation pour recueillir des informations, pour l'organiser, et pour la penser. Vous voudrez traiter des problèmes de personnes des perceptions partisans, des émotions hostiles, et une situation de communication confuse, ainsi que pour identifier vos intérêts et ceux de l'autre camp. Vous voudrez noter les options déjà sur la table et identifier tous les critères déjà suggérés comme base d'un accord.

Pendant l'étape de planification vous traitez les mêmes quatre éléments une deuxième fois, émettant des idées et décidant de quoi faire. Comment proposez-vous de gérer les problèmes de personnes? De vos intérêts, que sont les plus importants ? Et quels sont quelques objectifs réalistes ? Vous voudrez élaborer des options additionnelles et des critères additionnels pour choisir parmi eux.

Encore pendant l'étape de discussion, quand les parties communiquent dans les deux sens, recherchant un accord, les mêmes quatre éléments sont les meilleurs sujets à discuter. Des différences dans la perception, des sentiments de frustration et de colère, et les difficultés dans la communication peuvent être identifiés et traités. Chaque camp devrait en arriver à comprendre les intérêts de l'autre. Tous les deux peuvent alors conjointement élaborer des options qui sont mutuellement avantageux et rechercher un accord sur les normes objectives pour faire face aux intérêts opposés.

Pour résumer, contrairement à la négociation sur positions, la méthode de négociation raisonnée met l'accent sur les intérêts essentiels, les options mutuellement satisfaisantes et les normes justes aboutissent à un accord sage. La méthode vous permet d'atteindre efficacement un consensus progressif sur une décision commune sans tous les coûts transactionnels liés à l'enfoncement dans des positions où on aura à se battre pour sortir. Et la séparation des gens du problème vous permet d'avoir affaire directement et en premier lieu à l'autre négociateur en tant qu'être humain, ouvrant de ce fait la voie à un accord à l'amiable.

Encadré 3.1 : Outils de négociation raisonnée et éléments procéduraux : Une liste de contrôle

Étape 1 : Analyse

I. Pré Négociation

- Problème: Symptômes/Situation actuelle
- Buts/situation souhaitée
- Diagnostique: Causes possibles; obstacles internes et externes

Étape 2 : Planification

II. Pré Négociation

- Stratégies: Emettre une gamme variée d'idées au sujet de ce qui peut être fait; Brainstorming sur ces approches; Les prioriser
- Développer votre BATNA
- Emettre des hypothèses sur les solutions de rechange et les manières d'examiner empiriquement leur impact
- Identifier et évaluer les rapports: Actuels? Souhaités?
- Établir qui sont les parties concernées
- Identifier les questions à traiter
- Articuler les intérêts: les Nôtres? Les Leurs ? Autres ?
- Identifier les options
- Établir les critères pour un accord acceptable et légitime

Étape 3 : Discussion

III. Négociation

- Planifier la rencontre (but, produit, processus, les gens, etc.)
- Planifier le dialogue (faire recours à des compétences en matière de communication)
- S'engager dans la négociation

IV. Exécution/Évaluation

- Signer les accords
- Évaluer et suivre l'effet des décisions conjointes

◆ Quand est-ce que les conditions sont réunies pour une négociation?

Dans un monde idéal, une situation est propice pour une négociation quand toutes les conditions suivantes sont réunies. En effet, cependant, dans la plupart des cas seulement plusieurs de ces conditions seront réunies - d'où des difficultés dans l'atteinte de solutions à l'amiable.

- *Bonne foi à négocier entre/au sein des parties identifiables*
- *Interdépendance*
- *Disposé à négocier*
- *Les parties ont les moyens d'influence ou la force*
- *Les parties ont convenu de certains aspects dans le passé*
- *Volonté à régler*
- *Imprévisibilité des conséquences de la non-négociation*
- *Sens d'urgence*
- *Pas de barrières psychologiques majeures*
- *Les questions doivent être négociables*
- *Les gens impliqués doivent avoir un pouvoir de décider*
- *L'accord doit être raisonnable et applicable*
- *Les facteurs externes sont favorables au règlement*
- *Il y a des ressources appropriées à négocier*

3.2 Approche et méthodes de négociation

L'approche de la négociation liée au contexte de la GIRE implique inévitablement de nombreux acteurs, directs et indirects, puissants, impuissants, marginalisés, reconnus, etc.... Par conséquent dans une telle disposition des capacités et puissances disproportionnées, la négociation raisonnée est un mécanisme clé vers une solution durable. L'utilisation des stratégies de la négociation raisonnée peut être difficile ou presque impossible là où les disparités de forces sont prononcées. Dans ce cas-ci, il est plus probable que la facilitation ou la médiation puisse être utilisée avec succès.

Un bon médiateur/facilitateur doit d'abord se rappeler de ne faire aucun mal. Il/elle devrait également être sensible à la possibilité d'un obstacle dans l'accord. C'est-à-dire, un ou plusieurs acteurs déterminés à faire obstacle à tout progrès vers des résultats négociés. En même temps, le médiateur/facilitateur devrait rechercher des relais - les gens et les questions qui peuvent amener les parties à avoir des griefs les uns envers les autres et envers des résultats négociés avec succès.

◆ La facilitation

- Aide dans la préparation de la rencontre.
- Contribue à cadrer la rencontre
- Clarifie et accepte la communication des parties à la négociation.
- Accepte et reconnait les sentiments.
- Formule le problème d'une manière constructive.
- Suggère des procédures pour l'atteinte de l'accord.
- Récapitule et éclaire la direction.
- S'engager dans le test de consensus aux points appropriés.

Un bon facilitateur ne devra pas juger ou critiquer; avancer ses propres idées; prendre des décisions procédurales significatives sans concertation; ou prendre le temps du groupe avec de longs commentaires.

◆ La médiation

La médiation est flexible, sans cérémonie, confidentielle et non contraignante. Le médiateur n'a **aucun intérêt direct** dans le conflit ni dans son aboutissement. Le médiateur n'a **aucun pouvoir** de décision. Le médiateur recherche **des solutions de rechange** basées sur les faits et les mérites du cas.

Un médiateur efficace devra avoir la plupart des caractéristiques suivantes :

- La capacité d'instaurer un climat de confiance;
- La capacité d'identifier les problèmes se trouvant au cœur du conflit ;
- La patience, l'endurance, la persévérance;
- La conscience, l'empathie, la flexibilité;
- Le bon sens, la rationalité;
- Souvent une personnalité agréable;
- Exactement perçu comme ayant une grande expérience; et
- La neutralité, impartialité, des connaissances en matière de résolution de problèmes, la créativité, la réflexivité

Les styles de médiation/facilitation peuvent varier de la méthode active

et interventionniste à la méthode plutôt passive. Dans tous les cas, pour être efficace un médiateur doit :

- Être prêt et disposé à recourir aux compétences d'un expert et/ou à utiliser les instruments d'aide à la décision ;
- Rencontrer les parties offusquées en groupe et séparément; et
- Recueillir des idées des deux camps.

Le médiateur/facilitateur efficace se focalise sur le futur sans oublier le passé.

◆ **La communication efficace**

Sans communication il n'y a pas de négociation. La négociation est un processus de communication dans les deux sens afin de prendre une décision commune. Il y a trois problèmes typiques pour réaliser une communication efficace.

D'abord, les parties à un conflit peuvent ne pas se parler, et sont peu disposées à le faire. Ensuite, même si elles se parlent, elles peuvent ne pas s'entendre dans leur effort de dialogue, probablement parce qu'elles ont déjà des idées préconçues les uns sur les autres de même que sur les intentions de chacun. Troisièmement, même en cas d'une harmonie relative entre les parties, un conflit peut surgir et être difficile à résoudre parce qu'il y a un malentendu général, par exemple les motifs d'une partie par rapport à une action.

Un exemple utile vient de la politique internationale: la course aux armements. L'Etat A achète des armes uniquement pour des buts de défense. Son voisin, l'Etat B, voit ces armes comme un acte agressif à son encontre, et achète également des armes pour contrer les nouvelles armes de son voisin. L'État A interprète mal cet acte, et ainsi achète encore d'autres armes. S'il n'y a pas de ligne de communication ouverte entre les deux Etats, la course aux armements peut continuer jusqu'à ce qu'ils soient tous deux fortement armés et impliqués dans une supputation publique au sujet de leurs vraies "intentions". C'est donc impératif de nouer le fil du dialogue entre les parties en conflit, si cela n'est pas directement possible que se soit à travers un médiateur. Il y a des traits spécifiques et des techniques liés à une communication efficace.

Un communicateur efficace est *un auditeur actif*. Elle/Il n'est pas simplement là pour "parler", mais engagé dans ce que l'autre partie dit. Dans certaines cultures il est difficile de démontrer - par exemple où le contact visuel est considéré comme agressif et/ou impoli; ou là où parler franchement et/ou contredire l'autre partie au conflit est considéré comme un comportement grossier. Néanmoins, un communicateur efficace *parle clairement et avec précision*. Il/elle *fait montre aussi de sa compréhension et essaye d'obtenir la clarté de la perception*.

Un communicateur efficace reformule constamment ses positions et les positions de l'autre partie dans un effort de maximiser les options pour arriver à une solution « gagnant-gagnant ». Il/elle use également de questions ouvertes qui permettent l'élaboration et la digression. Mais usera de questions directes telles que « Pourquoi ceci est-il important pour vous? » en essayant de découvrir les intérêts et les besoins qui sont à la base d'une position indiquée. D'une manière primordiale, le communicateur efficace sépare la personne du problème.

Entre autre, le médiateur//facilitateur cherche à découvrir les intérêts au sein des parties qui peuvent en fait être conciliables. Des intérêts, une fois identifiés, peuvent être associés (les parties ont certains intérêts en commun, mais sont fondamentalement opposées sur d'autres), mutuellement exclusifs, ou non opposés. C'est le dernier type d'intérêt que nous souhaitons faire ressortir et sur le quel il faut bâtir. Par exemple, où des acteurs peuvent être engagés dans une discussion du type « un barrage/ pas de barrage », l'intérêt fondamental partagé peut en fait être l'approvisionnement en eau prévisible pour la production d'aliments.

◆ **Rôles et responsabilités**

Les communicateurs efficaces sont également conscients des divers rôles et responsabilités en rapport avec les parties à un conflit. Par exemple, on peut confier à un acteur l'autorité d'agir dans le sens de la meilleure protection des intérêts du groupe; ou Il/elle peut avoir la responsabilité de poursuivre des buts spécifiques du groupe. Un communicateur efficace ne confondra également pas la cordialité avec le « se frayer un chemin ». Des acteurs peuvent ne pas être personnellement investis dans les résultats, et sont ainsi peu disposés à travailler vers des résultats mutuellement avantageux. La cordialité peut simplement refléter le fait qu'une partie au conflit reste campée sur sa position.

◆ **Variables non spécifiées**

Dans toute négociation il y a un certain nombre de variables non exprimées qui communiquent certaines informations qui, à l'insu des parties, peuvent en fait affecter les résultats des négociations. Par exemple, des parties à un conflit peuvent être dotées des mêmes responsabilités de la part de leur organisation (comme des Ministres des Eaux) mais dans une disposition intergroupe, il peut y avoir des facteurs subjectifs et interpersonnels qui servent à donner une force à un acteur sur l'autre (l'un est un homme blanc et âgé dans un costume d'affaires cher; l'autre est un garçon de couleur, plus jeune dans un costume en « lambeau »). Ces facteurs incluent l'âge, le sexe, le genre, la race, l'appartenance ethnique, et même le mode vestimentaire et l'endroit de la rencontre. Selon le milieu, certains ou l'ensemble de ces facteurs peuvent se combiner pour communiquer la force sociale d'un acteur sur les autres. De tels facteurs sont particulièrement répandus dans les bassins de fleuves ou le long des cours d'eau caractérisés par des inégalités sociales et économiques considérables. Il appartient au médiateur/facilitateur de se rendre compte des possibilités de ces facteurs et à travailler à neutraliser de telles forces.

3.3 L'approche du conflit par le médiateur

Une fois que les parties en conflit ont approché un facilitateur/médiateur, la tierce partie neutre devrait se poser plusieurs questions essentielles:

Concernant le conflit :

- ◆ Est-il persistant? (par exemple concernant l'accès à l'utilisation de la ressource)
- ◆ Est-il intermittent? (par exemple, saisonnier ; une fois tous les 5-8 ans)
- ◆ Est-il inattendu? (par exemple, par une partie seulement)
- ◆ Est-il inattendu? (par exemple, par toutes les parties)

- ◆ Est-elle hypothétique? (un acte que quelqu'un pourrait poser)

Concernant des voies pour la résolution du conflit :

- ◆ Quels sont les canaux de communication ?
- ◆ Les parties en conflit sont-elles accessibles entre elles ?
- ◆ Y a-t-il un point de contact identifiable ? (dans beaucoup de cas le conflit est une réaction spontanée à un changement et il n'y a pas de « leader identifiable », ou de point de contact pour ceux qui exprime le grief.)
- ◆ Quel est le cadre institutionnel ?
- ◆ Le gouvernement a-t-il un médiateur qui peut gérer cette situation ?
- ◆ Y a-t-il un tribunal de l'eau et si oui, les parties en conflit savent-elles l'existence de ces entités?

- ◆ **Elaboration des options : Aider les parties à développer leur BATNA- (la meilleure solution de rechange)**

Les parties en conflit cesseront seulement des hostilités si les options disponibles satisfont leurs intérêts mutuels. Se référer à la Carte de Processus dressée dans le Module 2 ci-dessus, les parties atteindront l'étape importante B seulement quand elles sont disposées à s'engager dans les pourparlers. Pour atteindre cette étape, des options satisfaisantes doivent être élaborées. Pour le médiateur/facilitateur c'est l'**Etape 5**: aider les parties à déterminer leur meilleure solution de rechange (BATNA).

Le BATNA est la norme par rapport à laquelle tout accord proposé devrait être évalué. C'est la seule norme qui peut protéger une partie contre l'acceptation de termes qui sont trop défavorables et de rejeter les termes qu'il serait de leur intérêt d'accepter.

Le BATNA non seulement est une meilleure mesure mais a également l'avantage d'être assez flexible pour permettre l'exploration de solutions imaginatives. Au lieu d'éliminer toute solution qui n'est pas conforme avec la ligne inférieure d'une partie, elles peuvent comparer une proposition à leur BATNA pour voir si elle répond mieux à leurs intérêts.

Si tous les camps ont des BATNA attrayants, les meilleurs résultats de la négociation pour toutes les parties peuvent ne pas être l'atteinte d'accord. Dans ces cas-ci une négociation réussie est celle dans laquelle les parties découvrent amicalement et efficacement que la meilleure manière de défendre leurs intérêts respectifs est pour chacun de regarder ailleurs et à ne pas essayer d'avantage de conclure un accord.

Disposer d'un BATNA peut vous aider à négocier sur les mérites. Vous pouvez convertir de telles ressources dont vous disposez en pouvoir de négociation efficace en développant et en améliorant votre BATNA. Investir des compétences, du temps, de l'argent, des personnes, les relations, et des esprits dans la conception de meilleure solution pour vous, indépendamment du consentement de l'autre camp. Plus vous avez la possibilité de vous retirer des négociations avec aisance et sans désagrément, plus grande est votre capacité d'en affecter les conclusions.

Encadré 3.2 : La meilleure solution de rechange (BATNA)

Le but de la négociation est de produire quelque chose de meilleur que ce qui aurait été obtenu sans négociation. Un résultat qui a été réalisé sans négociation, ou après que la négociation ait échoué, s'appelle la meilleure solution de rechange.

Développer un BATNA implique, notamment :

L'énumération de toutes les solutions de rechange possibles qui pourraient être envisagées si aucune convention n'est conclue ;

- i) La prise en compte des implications pratiques des solutions de rechange plus prometteuses ;
et
- ii) Le choix de l'alternative qui semble être le BATNA le plus satisfaisant

Encadré 3.3 La détermination de votre BATNA

Examiner le conflit

Quelles sont les questions centrales dans ce conflit ?

Qui est impliqué ?

Quel genre de résultat est-ce que j'espère réaliser ?

Quelles actions m'aideraient à atteindre au mieux cet objectif ?

Que serait :

- le meilleur résultat ?
- le résultat minimal ?
- le pire résultat ?

Évaluer les solutions de rechange

Y a-t-il des questions que je suis peu disposé à négocier ?

Quelles solutions de rechange est-ce que j'ai pour satisfaire à mes intérêts si nous ne concluons pas un accord ?

Quelle serait la meilleure solution de rechange ?

Renforcer le BATNA

Que puis-je faire pour satisfaire mes intérêts ?

Y a-t-il les ressources additionnelles qui peuvent être exigées ?

Est-ce que j'aurai besoin de temps supplémentaire ou d'aide financière ?

Considérer les BATNA des autres parties

Selon moi quel serait leurs principaux intérêts ?

Que pourraient-elles faire si nous ne concluons pas un accord ?

Après avoir produit une série d'options aboutissant à l'articulation des BATNA de toutes les parties en conflit, le médiateur/facilitateur aura réalisé l'**étape clé B** de la carte de processus : des acteurs sont maintenant disposés à participer à une négociation.

L'**étape 6** exige une préparation adéquate pour la négociation par toutes les parties, y compris par le facilitateur/médiateur. Les parties espérant réaliser des résultats avantageux pour les deux parties pour les solutions durables par la négociation devraient adhérer aux directives procédurales particulières dans les phases de pré-négociation et de négociation :

- Recenser les intérêts de fond, procéduraux et psychologiques dont vous espérez que ce serait satisfait par la négociation ;

- Se poser les questions pourquoi et comment concernant les besoins qui sont importants pour vous ;
- spéculer sur les motifs d'autres négociateurs ;
- commencer les négociations instruisant les uns et les autres sur les intérêts ;
- Prenez le problème comme étant soluble à travers les approches « gagnant-gagnant » ;
- Recenser les critères généraux qui doivent être présents dans n'importe quel règlement acceptable ;
- produire des options multiples ;
- utiliser les techniques de production d'options intégratrices;
- séparer la production d'option du processus d'évaluation ; et
- de vers l'accord -
- travailler à la conclusion d'accord, recenser les domaines d'accord, reformulez-les et mettez-les à l'écrit

La tâche du médiateur/facilitateur est d'aider les parties à établir la confiance, à apprendre des besoins et les intérêts des uns et des autres. La facilitation (**étape 7**) est la plus redoutable de chacune des dix étapes, en particulier car le médiateur/facilitateur aura affaire à des personnes très passionnées. Pour faciliter le processus de négociation raisonnée, le médiateur/facilitateur devrait fixer les règles de base participatives de sorte que toutes les voix puissent être entendues; que les options proposées sont réalistes, signifiant principalement que n'importe quelle convention conclue peut être mis en œuvre. La séance de réflexion réitérée et les exercices de visualisation peuvent être utiles, tout comme elles étaient utiles pour aider chaque partie à élaborer son BATNA. Certains médiateurs/facilitateurs trouvent l'élaboration des modèles d'accord – séparément et pris ensemble - utile pour pousser à la conclusion d'accord négociée durable.

◆ **La conclusion d'accord**

La tâche principale du médiateur/du facilitateur lors de l'**étape 8** est d'aider les parties à concevoir un accord acceptable pour tous. Les accords revêtent plusieurs formes : certains sont très faibles et demandent très peu des parties en conflit. D'autres sont très stricts et exigent des dispositions très détaillées de suivi. Dans tous les cas, une convention satisfaisante devrait être durable. La durabilité, ne signifie donc pas que ce devrait être une convention forte. En effet, suivant les indications du module 4 ci-dessous, les conventions de l'eau les plus durables conclus par des acteurs multiples avec des intérêts multiples, tous voyant la ressource elle-même différemment, sont des accords qui sont formulés en termes très généraux, laissant la place à davantage de négociation et d'accord, et à la résolution à l'amiable des conflits. Il revient aux parties elles-mêmes de décider si elles veulent des clauses d'accord définitives, ou des clauses qui sont partielles, temporaires et contingentes. **L'étape clé C** aura été atteinte quand l'accord a été formellement élaboré et acceptée par toutes les parties.

Encadré 3.4 : Caractéristiques d'un accord durable

Est-il honnête ?

Basé sur la meilleure information disponible et conjointement élaborée ?
Établi sur des considérations réalistes de la capacité et des coûts ?
Ayant l'assurance de tous les acteurs qu'ils mettront en application leur part des clauses ?
Elaboré avec la pleine participation de tous les principaux acteurs ?

Est-il acceptable ?

Solutionne-t-il les griefs qui ont provoqué le conflit ?
Reconnaît-il les problèmes passés et les traite-t-il ?
Satisfait-il aux intérêts et besoins fondamentaux des principales parties prenantes ?
Conclu par un processus perçu comme juste par et pour tous ?

Est-il réalisable ?

Donne-t-il des avantages (stimulants) à toutes les parties le mettant en œuvre ?
Ne désavantageant pas une partie exclue ?
Reconnaissant les problèmes ou changements possibles à l'avenir, et comprenant des mécanismes pour traiter ces derniers, ou reconnaissant les besoins de renégociation ?
Établissant des relations de travail entre des parties à travers sa mise œuvre ?

Source: Godschalk et al, 1994

◆ Donner à la scène un meilleur endroit

Pour le facilitateur/médiateur, les **étapes 9 et 10** sur la carte de processus vers une gestion avec succès des conflits impliquent le développement d'instruments appropriés pour le suivi de l'accord et aider les parties de l'accord à explorer des possibilités pour davantage renforcer la confiance. Le suivi de l'accord peut être donné à un groupe de parties prenantes comme décidé entre eux, ou il peut faire participer le médiateur/facilitateur. Il peut également faire participer seul le gouvernement (par exemple par une entité désignée telle qu'un ombudsperson, ou un bureau de répartition de l'eau). Tandis que la tâche incombe souvent au gouvernement, là où il est lui-même une des parties en conflit, il peut y avoir de méfiance prolongée de la part de quelques parties prenantes.

Les contextes post-conflit peuvent parfois servir de plates-formes très utiles pour la construction de la paix. Dans le Delta d'Okavango, par exemple, un prélèvement de l'eau proposé par le gouvernement de la Namibie a au commencement provoqué une opposition concertée d'un mouvement social pas très bien structuré, dont les intérêts ont été appuyés par une organisation non gouvernementale internationale. Un plan gouvernemental de longue date est devenu un sujet à controverse face à une période de sécheresse persistante. Bien que le conflit se soit résolu de lui-même suite au retour de pluies très bonnes, les parties en conflit ont saisi l'opportunité pour formaliser les liens entre les usagers locaux et les acteurs gouvernementaux. La structure de création récente sert maintenant de lieu de règlement de conflits à l'amiable.

L'étape-clé D, la dernière étape-clé de la carte de processus aura été atteinte quand le médiateur/facilitateur est confiant que l'accord fonctionnera à la satisfaction de toutes les parties.

Encadré 3.5 : Le défi de la carte de processus

Identifier un conflit lié à l'eau dans votre propre pays. Comment est-ce qu'on l'a résolu ? Comparer le processus à celui identifié dans la carte de processus, identifiant soigneusement des actions entreprises de l'étape 1 à l'étape 10. Pensez-vous que la carte de processus soit un outil utile pour un médiateur ou un facilitateur entrant dans la scène d'un conflit ?

EXERCICE 6 - Appel et réponse

Lié à la session 6 (instruments pour la résolution de conflits et la négociation)

Après la présentation formelle décrivant les diverses méthodes de résolution de conflit, le facilitateur structure la discussion autour des six conditions pour une résolution de conflit réussie fournissant une ample opportunité aux participants pour qu'ils posent des questions de clarifications et fournissent des exemples appropriés à partir de leurs propres expériences

Temps imparti: 30 min

EXERCICE 7 -

Vous parlez ma langue ?

Lié à la session 7 - communication efficace

Si la base pour une négociation réussie est que nous comprenions exactement ce que l'autre vise, alors la langue constitue un élément important de ce processus. MAIS très souvent, nous utilisons les mots qui signifient différentes choses pour différentes personnes.

Dans cet exercice court, le facilitateur demande aux apprenants d'écrire leur définition d'un terme spécifique sur les cartes. Notre expérience nous enseigne qu'il y a deux mots qui suscitent des discussions des plus animées parmi les participants : 'le développement'; et le 'genre' mais libre au facilitateur de choisir le mot ou le concept.

Immédiatement ci-dessous, nous fournissons une définition idéale du genre pour servir de référence par rapport à laquelle évaluer toutes les réponses (voir ci-dessous). Donner 5 ou 10 mn aux participants pour la formulation de leurs définitions, puis rassembler toutes les cartes. Il n'y a aucun besoin de discussion à ce moment. Afficher toutes les cartes y compris celle contenant la définition type idéale pendant une pause café et laisser simplement les participants les lire et les discuter entre eux.

Temps imparti: 10 min

Encadré 3.6 : Qu'est-ce que le genre ? Une définition

Le sexe est biologiquement déterminé. On est mâle ou femelle.

À la différence du sexe, le **genre** se rapporte au comportement et aux attentes socialement instruits qui distinguent la masculinité et la féminité. Alors que l'identité biologique du sexe est déterminée en se référant aux caractéristiques génétiques et anatomiques, le genre socialement instruit est une identité acquise. *Nous apprenons*, par la socialisation culturellement spécifique, comment être masculins et féminins et assumer les identités d'hommes et de femmes. C'est la société qui décide ce qui est masculin et ce qui est féminin et quelles valeurs attacher à chacune de ces catégories dans un endroit et un moment particulier. Par exemple, les hommes ne sont pas vus comme 'moins masculins' en Afrique quand ils se tiennent la main en marchant. En Amérique du Nord, quand des hommes se tiennent la main en marchant, ils ne sont pas seulement considérés comme non masculins mais efféminés et donc un tabou social. Les formes spécifiques de masculinité et de féminité et l'ampleur de l'inégalité entre les hommes et les femmes varient nettement avec le temps et à travers des cultures.

Tandis qu'il peut être vrai que la féminité tende à refléter quelques caractéristiques communes à la plupart des femmes, et la masculinité à quelques hommes, les hommes et les femmes peuvent manifester une partie de l'une ou l'autre de ces caractéristiques à divers temps et endroits. Les hommes peuvent s'inquiéter et entourer de soins ; les femmes peuvent combattre.

Le féminisme argue du fait que des femmes ne devraient pas être réduites à un ensemble de stéréotypes - doux, faible, vulnérable, entourant de soins, s'inquiétant - qui prédéterminent leur place dans l'ordre social. De même, le féminisme argue du fait que les hommes ne devraient pas être sujets à un tel 'déterminisme biologique'. C'est une erreur donc de conclure que c'est parce que seules les femmes ont la capacité de donner naissance qu'elles devraient rester dans la maison. De même, c'est une erreur de dire que c'est parce que les hommes ont la force physique supérieure que c'est eux seuls qui devraient être des soldats qui meurent sur le champ de bataille. Le fait que (la plupart) des femmes donnent naissance à un enfant plusieurs fois au cours de leur existence n'est pas une raison de les confiner à la cuisine. La biologie n'est pas une fatalité.

EXERCICE 8 - Amont-Aval

Lié à la session 7 – Une communication effective

Cet exercice implique un sketch préétabli à exécuter par deux des participants de l'atelier. C'est une façon très simple pourtant extrêmement efficace de démontrer l'importance de la communication efficace dans la négociation. Il devrait être réalisé dans un espace ouvert entre les tables qui sont disposées sous forme rectangulaire/circulaire.

Les personnes choisies devraient être des volontaires, mais il est utile de les sélectionner sur la base de critères spécifiques pour aider à démontrer les aspects souvent non spécifiés de la négociation. Plus spécifiquement, les volontaires devraient être choisis pour souligner des à priori traditionnelles fondées l'âge, les rôles de genre, même la taille physique et la manière de s'habiller.

Le sketch est une manière très utile pour penser aux sortes de disparités de pouvoir et d'accès aux ressources existant dans la plupart des bassins fluviaux, le long de beaucoup de cours d'eau du monde, dans les bureaux et dans les services gouvernementaux.

Un participant jouera l'enfant plus âgé (de préférence un grand, plus vieux, et le mâle).

Un participant jouera l'enfant plus en bas âge (de préférence un plus petit, plus jeune, et la femelle).

Si deux hommes ou deux femmes sont utilisés, la taille et l'âge devraient toujours faire transparaître l'à priori concernant le pouvoir.

C'est un événement préétabli, sans improvisation de dialogue. Il exige également que le comité d'organisation achète un sac de bonbons (assez gros pour être distribué suivant le sketch).

Le cadre : les « enfants » se font face. « l'enfant » plus âgé flânant vers « l'enfant » plus jeune. Il a de toute évidence deux ou trois bonbons dans sa bouche.

Fille : Que manges-tu ?

Garçon : (En dissimulant derrière les bonbons) quelque chose.

Fille : Ce n'est pas les bonbons dont maman a donné l'argent pour acheter afin que nous nous les partagions ?

Garçon : (Pauses) peut-être.

Fille : C'est bien ça ! ? Combien as-tu déjà mangé ?

Garçon : (riant en soi-même) pas beaucoup.

Fille : (Manifestement agité) combien reste-t-il de bonbons ?

Garçon : Oh... beaucoup (souriant)

Fille : Donnes-moi (Saisissant le sac derrière le garçon)

Garçon : (Reculant) Attends... ici (Retire secrètement quelques bonbons du sac et les lui tend)

Fille : C'est seulement quelques uns ! Nous sommes censés partager. Combien as-tu ? !

Garçon : (souriant, mais donner de réponse)

Fille : Combien ! (manifestement agité et essaie de saisir le sac ; l'enfant plus âgé élude facilement ses tentatives)

Garçon : (toujours calme, il tourne et commence à s'en aller)

Fille : Hé ! toi-là, viens ici !

Garçon : (ignore la fille)

Fille : Si tu ne m'ajoutes pas des bonbons, je vais dire à maman !

Garçon : (se tournant de nouveau vers elle d'une façon menaçante) si tu dis à maman, je te frappe !

Fin du sketch

EXERCICE 8 - Processus

Le facilitateur peut signaler la fin du sketch en lançant des applaudissements. Le participant jouant le « garçon » devrait alors passer les bonbons aux autres participants.

Le facilitateur devrait alors faire un compte rendu aux participants sur au moins ce qui suit :

1. Le conflit se rapportait à quoi ? (la ressource)
2. Qui a eu l'avantage de l'information sur la ressource ?
3. Que dire de l'accès à la ressource ?
4. Quel était le degré d'ouverture des canaux de communication entre les parties en conflit ?
5. Quelles étaient les dynamiques du pouvoir dans le conflit ?
6. Dans le premier round de négociations, y avait-il une incitation pour que le garçon partage la ressource ? (appel à la moralité, à l'équité, au sens de la justice)
7. Comment la négociation s'est-elle résolue ?
8. Quels sont les résultats probables de ce conflit ?
9. Qu'est ce qui peut être fait pour assurer une issue équitable ? Qu'est-ce qui pouvait être fait pour assurer un résultat initial juste et peut-être éviter le conflit ?

En même temps, c'est un amusement. Il implique une situation à laquelle presque chacun peut se rapporter (dynamiques d'enfants plus âgés à leurs frères ou sœurs plus jeunes). Et cela implique une récompense (bonbons) pour tous les participants.

Note aux facilitateurs : Au fur et à mesure que le sac est passé après le sketch, observer comment les assistants au cours se partagent la ressource - ceci fournit habituellement une opportunité de davantage accentuer l'idée selon laquelle un contrôle en amont de la ressource entraîne un bénéfice disproportionné de la ressource.

Temps imparti : 30 min

EXERCICE 9 -

Jeu du bassin fluvial

Lié à la session 8 - la négociation

Cet exercice suit la présentation formelle sur les ressources en eau de négociation où le facilitateur a discuté une synthèse de la négociation, la négociation de principes, les étapes de la négociation, comprenant quand le moment est venu pour la négociation, les approches et les méthodes de négociation.

La toile de fond pour la simulation est le fait que le changement peut induire le conflit. Parfois le changement est soudain et est le résultat d'un stimulus externe. Là où les conditions locales changent également, un changement si soudain peut déclencher des conflits qui couvaient dans les rapports entre acteurs dans le bassin.

Le bassin fluvial change à travers des dynamiques sociales. Soudain, une décision gouvernementale ramène des griefs latents à la surface. L'autorité locale est chargée de gérer les résultats. Les participants doivent être répartis en groupes d'acteurs et seront chargés d'élaborer leur BATNA à la lumière des solutions de rechange proposées par le gouvernement et de participer aux séries de négociations élargies menant finalement à l'accord (les participants devraient utiliser la liste de contrôle des étapes de négociation fournie ci-dessous).

La valeur de l'exercice est de placer les participants dans un contexte modérément compliqué de prise de décision et de vérifier les outils mis à leur disposition ces derniers jours. Le temps réparti pour l'exercice est de 3,5 heures qui comprenant un débriefing de 30 mn.

Jeu de rôle : La négociation pour l'eau

Durée

Introduction - 15 mn
Préparer l'argumentation - 30 mn
Présenter les arguments - 30 mn
Round de négociation - 60 mn
Présentation des résultats - 30 mn
Discussion et réflexion - 30 mn

Objectifs

Exposer les participants à une situation d'intérêts conflictuels
Appliquer les techniques de négociation à un cas
Appliquer les concepts GIRE
Stimuler le travail d'équipe

Le cas

La bassin versant en question est situé dans l'intérieur. C'est un affluent d'un grand fleuve qui coule vers la mer. Les aménagements dans le bassin ont entraîné des changements spectaculaires dans les formes d'utilisation de l'eau et plus tard à la surexploitation des ressources en eau.

Dans un passé relativement récent, le bassin fluvial était couvert pour plus de 60% de forêt primaire, le reste étant utilisé pour l'agriculture extensive. Maintenant interdite mais précédemment permise, la coupe de bois a eu des impacts graves sur l'écosystème et les conditions hydrologiques de la zone. Les activités d'exploitation minière en amont ont détérioré la qualité de l'eau. Les développements de tourisme extensif ont exercé une pression forte sur la disponibilité de l'eau et les agences d'approvisionnement en eau de la communauté ont des difficultés pour fournir assez d'eau tandis que des investissements lourds doivent être réalisés pour assurer de l'eau d'une qualité fiable à des fins d'usage domestique.

Une interdiction de l'exploitation forestière, et des activités minières à fortes intensités de capital et touristiques ont contribué à un taux de chômage élevé dans la zone. L'écoulement insuffisant d'eau de surface a conduit les éleveurs pratiquant l'élevage extensif en aval à rechercher l'eau dans une autre partie du bassin. Les autorités locales sont non seulement préoccupées par la qualité et la quantité de l'eau, mais aussi par le nombre de personnes sans emploi et sous-employées- en particulier la jeunesse – en exode vers les zones urbaines.

Les problèmes

Pénurie d'eau

- L'approvisionnement en eau ne suffit pas pour faire face à des demandes croissantes en raison de la croissance démographique et du développement du tourisme.
- La sédimentation apparaît en raison de la déforestation et par conséquent l'érosion mène à des volumes réduits.

Qualité de l'eau

- Les décharges de l'exploitation minière en amont ont détérioré la qualité de l'eau en aval.
- L'élevage des bestiaux associé à la perméabilité du sol ont fait baisser la qualité des eaux souterraines.

Usages conflictuels de l'eau

- L'approvisionnement en eau domestique est fortement affecté par l'exploitation minière en amont et l'élevage de bétail en aval.
- Ces derniers ont des répercussions graves sur l'écosystème et donc sur le développement de l'éco-tourisme.
- Les éleveurs affectés par la mauvaise qualité de l'eau en raison des décharges de l'exploitation minière en amont et doivent conduire leur bétail au bassin adjacent pour une eau plus sûre.

Le jeu

En raison de la disponibilité réduite et de la pollution accrue des ressources en eau, les autorités ont décidé (a) de réduire l'allocation de l'eau de 1/3 ou (b) de doubler le prix pour réduire le prélèvement et le gaspillage de l'eau et pour stimuler l'utilisation efficace de l'eau.

Rôles

- Les autorités locales
- Les petits éleveurs
- Les O.N.G. environnementales
- L'approvisionnement en eau de la Communauté
- Les industries/mines
- L'agence de tourisme

Comme indiqué, le groupe est divisé dans six groupes d'intérêt. On donnera à chaque groupe une description brèves des questions pertinentes relatives à leur groupe (utilisation de l'eau, des problèmes principaux, l'interaction avec d'autres groupes, des alliés naturels et des concurrents) et ils seront chargé d'exprimer leurs besoins, intérêts et leurs positions aussi bien que de l'élaboration de leur BATNA. Ils défendront alors leur cas, de ce qui convient le mieux à leur BATNA. Ils ne doivent pas voir les descriptions des autres groupes.

Les groupes préparent leur argument et réponse de départ à la proposition du gouvernement. On donne trois min à chaque groupe pour présenter son cas.

Dans le round de négociation suivant, les groupes peuvent former des coalitions et renforcer leurs positions. Les négociations sont informelles et peuvent être faites en public ou en privé avec des alliés. Après le round de négociation, les groupes ou les coalitions des groupes font une restitution à la session plénière pour convaincre les autorités des intérêts de leurs groupes. Les autorités élaborent un protocole d'accord comme base de politique acceptable pour tous.

Discussion et réflexion - après que le jeu ait été joué, le groupe discutera en session plénière :

- Jusqu'où le cas est-il proche de la réalité ?
- Quelles sont les principales leçons de cette situation de jeu ?
- La négociation et la concertation mène-t-elles nécessairement à la meilleure décision pour une utilisation durable des ressources en eau ?
- Le résultat aurait-il été meilleur s'il y avait eu un facilitateur désigné et acceptable pour tous, plutôt que l'action d'autorités locales dont l'impartialité est compromise par le fait qu'ils doivent soutenir une politique du gouvernement ?
- Qui devrait prendre la décision et comment ?

Groupe 1 : Petits éleveurs

Utilisation de l'eau :

- Eau potable pour du bétail
- Eau potable pour l'utilisation domestique

Problèmes principaux rencontrés :

- Eau de surface polluée
- Concurrence sur l'accès à l'eau avec l'industrie du tourisme

Interactions avec :

- tous les groupes excepté les O.N.G. environnementales

Alliés naturels :

- Les autorités locales

Concurrents naturels :

- Sociétés d'extraction
- Les agences de tourisme
- Approvisionnement en eau de la Communauté
- Les ONG environnementales

BATNA:

Groupe 2 : Organisations non gouvernementales environnementales (ONG)

Utilisation de l'eau :

- pour maintenir le fonctionnement de l'écosystème
- pour prévenir la dégradation et la destruction des écosystèmes, il est important d'avoir assez d'eau de bonne qualité et avec la bonne variabilité saisonnière

Problèmes principaux rencontrés :

- La déforestation
- pollution d'eaux souterraines
- détérioration de la qualité de l'eau par les décharges

Interactions avec :

- Tous les groupes

Alliés naturels :

- Les agences de tourisme
- L'approvisionnement en eau de la Communauté
- Les autorités locales

Concurrents naturels :

- Les compagnies d'extraction
- Les petits éleveurs

BATNA:

Groupe 3 : Approvisionnement en eau de la Communauté

Utilisation de l'eau :

- Prélèvement de l'eau pour l'approvisionnement en eau domestique.

Problèmes principaux rencontrés :

- Eau polluée à partir des décharges en amont
- Eaux souterraines polluées

Interactions avec :

- Les petits éleveurs
- Les autorités locales
- Les agences de tourisme

Alliés naturels :

- O.N.G. environnementales
- agences de tourisme
- autorités locales

Concurrents naturels :

- petits éleveurs
- compagnies d'extractions

BATNA

Groupe 4 : Les autorités locales

Utilisation de l'eau :

- L'autorité locale dans ce jeu n'est pas un utilisateur de l'eau en tant que tel mais *de facto* un médiateur du fait qu'il est en charge de l'élaboration de politiques saines en matière d'eau et d'assurer leur bonne mise en œuvre.

Problèmes principaux rencontrés :

- Médiation entre usagers concurrents de l'eau
- L'exode de la jeunesse rurale due au chômage
- Une croissance économique lente

Interactions avec :

- tous les groupes

Alliés naturels :

- potentiellement tous les groupes

Concurrents naturels :

- potentiellement tous les groupes

BATNA :

Groupe 5 : Compagnies d'extraction

Utilisation de l'eau :

- Grande utilisation pour l'exploitation de la mine.

Problèmes principaux rencontrés :

- Le lobbying environnemental
- Le tourisme se développe plus rapidement que l'industrie

Interactions avec :

- Les autorités locales
- Les O.N.G. environnementales

Alliés naturels :

- Les autorités locales
- Les petits éleveurs

Concurrents naturels :

- Les O.N.G. environnementales
- L'approvisionnement en eau de la Communauté
- Les agences de tourisme

Groupe 6 : Les entreprises de tourisme

Utilisation de l'eau :

- Casino/hôtel
- Activités récréatives liées à l'eau
- Eau potable
- Terrains de golfe

Problèmes principaux rencontrés :

- La pénurie d'eau menace le fonctionnement de l'entreprise de tourisme
- La qualité de l'eau limite son utilisation pour la récréation et la boisson
- Les terrains et les jardins de golfe peuvent utiliser l'eau grise partiellement traitée

Interactions avec :

- L'approvisionnement en eau de la Communauté
- Les ONG environnementales
- Les autorités locales

Alliés naturels :

- Les ONG environnementales
- L'approvisionnement en eau de la Communauté
- Les autorités locales

Concurrents naturels :

- Les industries/les mines
- Les petits éleveurs

BATNA:

Encadré 3.7 : Les étapes de la négociation

Une liste de contrôle à être utilisée comme guide pour des participants dans le jeu du bassin fluvial

- Evaluer et sélectionner une stratégie pour guider la résolution de problèmes
- Etablir le contact
- Rassembler et analyser les données historiques
- Concevoir un plan détaillé pour la négociation
- Etablir la confiance et la coopération
- Ouvrir les négociations
- Définir les enjeux et fixer l'ordre du jour
- Dévoiler les intérêts cachés
- Produire des options pour le règlement

EXERCICE 10 -

Alors, quel est le problème ?

Lié à la session 9 (sortie de terrain - étude de cas locale) et
Session 10 (suivant la carte de processus) :

Le but de la sortie de terrain est de ramener tout cela à la réalité : un problème réel nécessitant une réponse réelle en temps réel. Etant donné la série illimitée de conflits liés à l'eau, les organisateurs devraient arranger la sortie sur un cas qui n'est pas trop compliqué (par exemple le profil d'utilisateur est limité), dans un contexte physique gérable (par exemple le long d'un petit affluent ; ou dans un contexte urbain ou périurbain voisin), où les organisateurs estiment qu'avec l'aide de la facilitation ou de la médiation la situation pourrait être améliorée.

Une brochure de terrain devrait être préparée avec les cartes et les photos adéquates. On devrait respecter la limite de sept heures de terrain (de 0800 à 1500 heures) si vous désirez disposer de temps pour un débriefing et des exercices en classe à la fin. Quelque soit la situation, les organisateurs devraient prévoir retourner dans la salle de classe à partir de 1600 heures pour un exercice de 60-90 min.

Tout au long de la journée, on devra encourager les participants au cours à utiliser la méthode de l'oignon et la carte de conflit afin de prendre en main l'étude de cas. Quelles sont les positions qui sont prises ? Par qui ? Quels sont leurs intérêts ? Leurs besoins ? Quels rapports y a-t-il entre et parmi les acteurs ? Des réponses à ces questions peuvent être glanées par les sessions de questions et réponses avec les diverses parties prenantes sur le terrain. Les participants savent maintenant que la résolution du conflit réussie dépend d'une saine analyse du conflit.

Ils devraient également se rendre compte du fait que les médiateurs ou les facilitateurs peuvent parfois involontairement

(i) aggraver les tensions ; (ii) donner de la légitimité aux gens qui peuvent détériorer le processus ; (iii) saper des valeurs de paix ; (iv) favoriser l'intolérance ; et/ou (v) renforcer l'influence d'acteurs plus puissants. Ils devraient alors être encouragés à être sensibles au contexte, à poser des questions ouvertes, et à s'abstenir de faire des jugements ou des suggestions. Un médiateur/facilitateur est impartial et neutre : il manage le procédé, mais n'est pas impliqué dans la teneur des négociations. Ce qu'ils doivent faire est de s'engager en tant qu'auditeurs actifs. De retour dans la salle de classe, le facilitateur devrait diriger un débriefing autour de ces questions.

Temps imparti: 60-90 min.

EXERCICE 11 -

Session 10 : Suivant la carte de processus

Lié à session 9 Sortie de terrain--étude de cas locale

Pendant la sortie sur le terrain et son débriefing des participants auront été sensibilisés aux questions clés et suivi la carte de processus de l'étape 1 (préparation de l'entrée) à l'étape 2 (l'entrée dans la scène de conflit) et s'arrêtant à l'étape 3 : (analyse du conflit). Ils auront beaucoup d'idées concernant la façon de résoudre les conflits principaux dans l'étude de cas et sont peut-être un peu déçus du fait qu'ils n'ont pas eu la chance d'aller plus loin. Dans cet exercice ils peuvent faire juste cela : suivre la carte de processus jusqu'à la sortie.

Le facilitateur devrait disposer le groupe selon les parties prenantes identifiées dans l'étude de cas. Les participants doivent se comporter selon les rôles qu'on leur a attribués. Deux ou trois personnes devraient également être nommées comme facilitateurs/médiateurs au conflit. Chaque groupe d'acteurs devrait préparer son BATNA avec l'aide des facilitateurs (étape 4). Les options devraient être évaluées (étape 5). Les préparations pour la négociation (étape 6) devraient alors être engagées, suivi d'une négociation facilitée parmi tous les parties prenantes (étape 7). Un accord devrait être conçu (étape 8) à la satisfaction de toutes les parties prenantes, et des dispositions de suivi devraient être articulées (étape 9). L'étape finale 10 prépare à la sortie: Toutes les parties sont-elles satisfaites? Cet accord durera-t-il ? Comment pouvons-nous être sûrs que tous les acteurs respecteront l'accord ?

Références

1. Engel, A. et B. Korf, 2005. Techniques de négociation et de médiation pour le management de ressource naturelle. Rome : L'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture des Nations Unies (la FAO).
2. Fisher, R.W. Ury, B. Patton. 1991. Obtention à oui : négociation d'une convention sans donner dedans. Toronto : Livres de pingouin.
3. Godschalk, D.R. et autres, 1994. Rassemblement : un manuel consensuel de planification et de développement. Washington, C.C : Institut de terre urbaine.



Module 4 : Les accords sur l'eau et les dispositions de gestion

Les objectifs spécifiques

- ◆ Décrire les tendances dans les accords sur l'eau sur les dispositions de gestion au niveau mondial, régional, national et local.
- ◆ Mettre en évidence des résultats différentiels et identifier le progrès vers des dispositions de gestions coopératives et durables.

Les résultats

- ◆ le participant acquerra des connaissances des tendances générales dans des conventions de l'eau et des dispositions de gestion dans le monde.

Techniques

- ◆ Avoir la capacité de trouver des points d'entrée pour la coopération.
- ◆ Montrer les résultats de la négociation sur les questions clés sur l'eau à différents niveaux sur le plan spatial.
- ◆ Identifier exactement les goulots d'étranglement de la mise en œuvre des politiques.
- ◆ Avoir la capacité de traduire les tendances en travers des cas afin de poursuivre les pratiques chez soi.

4.1 Introduction

Dans beaucoup de bassins fluviaux l'utilisation de l'eau pour des besoins humains par des investissements dans des infrastructures de l'eau pour le développement urbain, industriel, et agricole approchent ou dépasse la quantité d'eau renouvelable disponible' (Molle et autres, 2006:585). La GIRE met un grand accent sur la création d'un environnement propice pour traiter de ces questions. En particulier, il y a un accent important mis sur les cadres juridiques, institutionnels et de politique à l'échelle du bassin pour l'utilisation et la gestion durables des ressources en eau. Ce n'est pas pour dire que la durabilité dépend des institutions et des processus au de niveau seulement. En effet, beaucoup de ces problèmes aussi bien que les solutions des questions d'eau se trouvent au delà et au-dessus du niveau du bassin.

4.2 Les fleuves internationaux

Selon Conca (2006), `un des points d'entrée pour l'établissement d'institutions en défense des bassins versants du monde est le fait que presque tous les plus grands fleuves du monde traversent des frontières nationales. On estime qu'il y a au moins 263 bassins fluviaux internationaux, quelques évaluations donnant même plus de 300.

Le territoire couvert par ces bassins est estimé à 45% de la surface terrestre



comprenant 145 pays dont environ la moitié ont 80% ou plus de leur territoire et deux-tiers ont plus de 50% de leur territoire dans des bassins fluviaux internationaux. Les eaux partagées ont amené beaucoup d'états à signer des accords les uns avec les autres.

L'organisation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture' (FAO) a identifié plus de 2000 accords traitant de certains aspects des questions d'eau transfrontalières (la plupart d'entre eux étant des accords bilatéraux avec accent sur la navigation)' (dans Conca, 2006). Wolf et ses collègues ont recensé 145 traités internationaux depuis 1814 qui traitent un certain aspect des eaux internationales. non relatif à la navigation

Tableau 4.1 : Les bassins fluviaux internationaux du monde

Région	Nombre de fleuves internationaux	% de superficie dans les bfi	Nombre d'états dont le territoire se trouve dans un ou plusieurs bfi
L'Afrique	59	62	47
L'Asie	57	39	34
L'Europe	69	54	42
L'Amérique du Nord	40	35	12
L'Amérique du Sud	38	60	13
Total mondial	263	45	145

Source : www.transboundarywaters.orst.edu/publications/register/tables/IRB_table_4.html

Tableau 4.2 : Pourcentage de territoire national dans les bassins fluviaux internationaux

% de territoire national dans BFI	Nombre de pays
90-100%	39
80-90	11
70-80	14
60-70	11
50-60	17
40-50	10
30-40	10
20-30	13
10-20	9
Moins de 10%	11
Total	154

Source : Wolf et autres, 1999

◆ Accords et dispositions de gestion dans les fleuves internationaux

Diverses approches dans l'utilisation des cours d'eau partagés ont évolué avec le temps, par exemple :

- (i) La souveraineté territoriale absolue (la doctrine de Harmon)
La souveraineté territoriale absolue : Un état a droit à la pleine utilisation de toute l'eau dans ses frontières légales (favorise le riverain en amont).
- (ii) Intégrité nationale absolue (ou théorie des droits des riverains)
Intégrité nationale absolue : Un état a le droit à l'écoulement sans entrave et naturel d'un fleuve (favorise le riverain en aval).
- (iii) La souveraineté/intégrité territoriales limitées
La souveraineté/intégrité territoriales limitées : Un état a le droit à l'utilisation des eaux d'un fleuve partagé à condition que son utilisation ne compromette pas la capacité d'un co-riverain à utiliser également l'eau.
- (iv) La Communauté d'intérêts



La Communauté d'intérêts : Les frontières des états' devraient être ignorées et le bassin drainant devrait être considéré comme une entité économique et physique. Là où une intervention est prévue, elle devrait être faite en consultation avec tous les acteurs du bassin.

- (v) Utilisation équitable (Finger, Tamiotti, Allouche, 2006)
Utilisation équitable : Chaque état du bassin a le droit d'utiliser les eaux d'un bassin fluvial, et en tant que tel, il a droit à une part raisonnable et équitable.

À mesure que la pression augmente sur une ressource limitée, les états se démarquent graduellement de l'une ou l'autre des deux premières positions, et suivent maintenant la plupart du temps (formellement ou officieusement) la doctrine de la souveraineté/d'intégrité territoriales limitées. En attendant, il continue d'y avoir beaucoup de débats autour des positions de la communauté d'intérêts et d'utilisation équitable.

En 1997 l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté la Convention des Nations Unies sur des utilisations des cours d'eau internationalement partagés à des fins autres que la navigation. Cette convention donne des principes généraux pour le contenu des accords spécifiques au bassin, dont certains se présentent comme suit :

- Article 2 : Définit un cours d'eau comme 'un système d'eau souterraine et de surface qui, en vertu de leur relation physiques constitue une entité unitaire coulant normalement vers un terminus commun.'
- Article 4: Tous les états du cours d'eau ont le droit de participer aux négociations impliquant le cours d'eau entier, et de consulter sur tout moindre accord affectant cet état.
- Article 5: Invite les états à adhérer aux principes d'utilisation équitable et raisonnable' des cours d'eau internationaux présents dans leurs territoires.
- Article 7: Oblige les états à 'ne causer aucun dommage significatif' à d'autres états du cours d'eau.
- Article 8: Oblige les états à coopérer à la base de l'égalité souveraine de l'intégrité nationale, des avantages mutuels, et de la bonne foi.
- Article 9: En appelle à un échange régulier d'informations et de données.
- Article 11: Exige des états qu'ils s'échangent des informations et consultent d'autres états sur n'importe quelle activité prévue.
- Article 12: Exige l'avis préalable sur n'importe quelle mesure 'prévue qui pourrait avoir un effet nuisible significatif' sur d'autres états du cours d'eau.
- Articles 20-23: Traite des soucis environnementaux tels que la conservation de l'écosystème, la lutte contre la pollution, le contrôle des espèces étrangères, et la protection et la conservation de l'environnement marin.
- Article 33: Présente des procédures de résolution de conflit, y compris une obligation à régler 'paisiblement' les conflits ; approuver l'utilisation d'un arbitrage et d'une médiation et élaborer les procédures pour la création des missions d'établissement des faits.

La convention de l'ONU de 1997 était basée sur deux documents

significatifs :

- (i) La Résolution de 1961 de Salzbourg qui s'est focalisée l'utilisation de 'des eaux maritimes internationales' ; et
- (ii) Helsinki 1966 stipule que la plupart ont notamment établi le principe du droit de 'état' de disposer d'une part raisonnable et équitable de 'dans l'utilisation avantageuse des eaux d'un bassin de drainage international'.

En définissant un cours d'eau en termes de 'réalité hydrologique de ' - par opposition aux eaux de surface simplement - et en incluant le principe de 'ne causer aucun dommage significatif', cette convention de l'ONU a fait un pas en avant vers la gestion de l'eau dans son cadre naturel, holistique (bien qu'elle ait continué de souligner le droit des états à la détermination des activités, et à mettre l'accent sur le cours d'eau lui-même plutôt que sur le cadre plus élargi du bassin).

L'accord de l'ONU a suscité beaucoup de débats dans le monde de l'eau et, dans certains cas, a même eu un impact significatif (par exemple, en éclairant le contenu protocole révisé de la Communauté de Développement de l'Afrique Australe (SADC) sur les cours d'eau partagés). Cependant, aux niveaux des états, et du point de vue de sa transformation en vrai droit international, il va encore très mal. Il a été approuvé à l'Assemblée générale par un vote de 103 voix pour, 3 voix contre, et de 27 abstentions.

D'importants états riverains en amont (La Chine sur le Mekong ; La Turquie sur le Tigre-Euphrate ; Le Burundi sur le Nil) ont voté contre. Parmi les 27 abstentions il y a de principaux états tels que l'Egypte, l'Ethiopie et le Rwanda (qui partagent les eaux du Nil), la France, et l'Inde et le Pakistan (qui partagent un certain nombre de fleuves comprenant l'Indus). Tandis que la modeste condition pour l'entrée en vigueur était que 35 signataires déposent des instruments de ratification auprès du secrétaire général de l'ONU à la date du 20 mai 2000, à la dite date seulement six états avaient ratifié et sept pays additionnels avaient signé l'accord. En date de janvier 2008, l'accord de l'ONU continuait de sommeiller dans une impasse juridique, avec seulement 16 ratifications.

◆ **Accords spécifiques au bassin**

Les données indiquent qu'entre 1874 et 1996, 150 Accords ont été conclus au sujet de 52 fleuves. Il y a eu 111 conventions depuis seulement 1980, avec 33 signées dans la période entre le Sommet de terre de 1992 à Rio et le sommet mondial pour le développement durable (WSSD) de 2002 à Johannesburg. De ces conventions, 88% sont bilatéraux.

Les questions de fond touchent la plupart du temps à l'énergie l'hydro-électrique (39%) et à l'approvisionnement en eau (37%) les questions relatives à la pollution représentant seulement quatre pour cent de conventions. Quarante-trois pour cent touchent des questions non liées à l'eau (mais 2/3 desdits accords étaient au sujet d'argent) ; seulement 4% faisait mention de la terre. En ce qui concerne le suivi, l'application et la résolution de conflits, 66% mentionne le partage d'informations; 54% le suivi ; 80% n'ont aucun mécanisme d'application du tout ; et 54% n'ont aucun mécanisme de résolution de conflit. Comme cela est indiqué dans le diagramme à secteurs dans le module 2 (page 14), les états coopèrent et

sont en conflit sur les questions similaires : projets d'approvisionnement en eau et d'infrastructure d'approvisionnement en eau.

Étude de cas : L'initiative du bassin du Nil

Le fleuve du Nil, à 6.700 kilomètres, est le plus long fleuve au monde. Avec une superficie de bassin de 3 millions de km², il draine dix pour cent de l'Afrique ; il embrasse dix pays et environ 160 millions de personnes. A n'en pas douter, le Nil constitue un atout naturel et environnemental riche, dont le capital naturel a formé le fondement d'un riche patrimoine culturel. Aujourd'hui, cependant, la gestion des eaux du Nil connaît d'importantes difficultés :

- La pauvreté généralisée : Beaucoup de pays de bassin du Nil sont parmi les plus pauvres du monde
- Une histoire d'instabilité
- Une croissance démographique rapide : devra doubler en 25 ans
- La dégradation environnementale ; et
- La variabilité climatique augmentant donc la pénurie physique, temporelle et sociale de l'eau

Cependant, malgré les défis il y a des opportunités. Par exemple :

- La production alimentaire ;
- La disponibilité d'énergie ;
- La conservation de l'environnement ;
- Le transport ;
- Le développement industriel ;
- Le commerce ; et
- La paix et l'intégration régionale.

L'utilisation de la ressource en eau dans le Nil est dominée par deux conventions conclues par des pouvoirs coloniaux en 1929 et 1959 qui ont attribué la part du lion à l'Egypte, une moindre part au Soudan et ont dénié aux autres états du bassin une utilisation significative de l'eau.

L'initiative de bassin du Nil (NBI) a été lancée en 1999 par les états riverains avec l'aide de la communauté internationale des bailleurs afin de renverser les tendances négatives dans l'utilisation de la ressource et le potentiel de conflit de l'hégémonie hydraulique de l'Egypte. Il est régi par le Conseil des Ministres en charge de l'eau du bassin du Nil et a son secrétariat à Entebbe, Ouganda. Le NBI poursuit une stratégie à voie multiple avec un accent sur le développement.

En plus de développer une vision partagée pour le bassin, quatre projets thématiques sont entrepris :

- Une action environnementale transfrontalière ;
- Le commerce régional de l'énergie ;
- Une utilisation efficiente de l'eau pour la production agricole ;
- Et la planification et la gestion des ressources en eau.

Les acteurs en dehors du bassin facilitent également un certain nombre d'activités d'établissement de la confiance et de renforcement de capacité. Dans le Nil oriental, des pays sont engagés dans un certain nombre de projets à mise en œuvre rapide afin de réaliser des bénéfices mutuels. Il se focalise sur :

- La préparation aux inondations ;
- L'interconnexion pour le transport d'énergie entre l'Ethiopie et le Soudan ;
- L'irrigation et le drainage ; la planification de sous-bassin ; et
- La gestion des bassins versants.

Étude de Cas : Protocole de la SADC relatif aux cours d'eau partagés

En Afrique australe, il existe de nombreux accords entre les états de cette région, états membres de la Communauté de Développement de l'Afrique Australe qui est focalisée sur l'intégration régionale (SADC). Concernant les cours d'eau partagés de la région, certains de ces accords remontent au traité de 1891 entre les gouvernements coloniaux de la Grande-Bretagne et du Portugal sur l'utilisation des eaux du fleuve Zambèze. D'autres résultent de la politique coloniale interne (par exemple entre la Rhodésie du Nord et celle du Sud), ou entre les états coloniaux et le gouvernement d'apartheid d'Afrique du Sud (par exemple entre le Portugal et l'Afrique du Sud sur le projet de construction du barrage hydro-électrique de Cahora Bassa).

La plupart de ces accords concernent un projet spécifique impliquant le développement et la gestion de l'infrastructure hydraulique (par exemple le Lesotho Highlands Water Project, l'Autorité du Fleuve Zambèze).

Dans la région, il y a de nombreuses Commissions Techniques Permanentes Mixtes relatives aux eaux transfrontières. Il y a également un certain nombre de Commissions relatives aux Cours d'eau concentrées sur un fleuve particulier (par exemple la Commission du Bassin du Fleuve Okavango, la Commission du cours d'eau d'Orange-Senqu).

Un certain nombre de commissions techniques permanentes conjointes chargées de l'eau existent également, commissions parmi lesquelles seule la Commission Mixte Afrique du Sud -Swaziland chargée de l'eau inclut dispose de mécanismes détaillés de résolution de conflit. Bien que plusieurs de ces accords historiques ne soient pas 'satisfaisants' par rapport aux besoins et aux normes d'aujourd'hui, ils constituent néanmoins une base de discussion quant à la façon d'aller de l'avant dans le sens du partage mutuel des avantages.

Le Protocole (SADC) révisé relatif aux cours d'eaux partagés constitue le fondement de ces activités. Étant donné qu'une grande partie des terres de la région fait partie d'un bassin fluvial international, et étant donné la centralité de l'eau dans le développement économique, l'accord de la SADC sur les cours d'eau partagés est un document qui fait école dans la coopération internationale en matière d'eau. Il est inclus dans le Protocole des aspects aussi important que:

- Le Tribunal de la SADC : ' Un Tribunal sera constitué pour assurer l'adhésion et la bonne interprétation des dispositions de ce Traité et actes instrumentaires dérivés et pour se prononcer sur des conflits tels que mentionnés. Les décisions de ce Tribunal seront finales et ont force obligatoire.'
- Article 2b : Faire avancer l'utilisation durable, équitable et raisonnable des cours d'eau transfrontières
- Promouvoir le développement et la gestion coordonnés, intégrés et écologiquement rationnels des eaux partagées.

L'article 4 décrit un certain nombre de Dispositions spécifiques:

- 4.1a et b se focalise sur la nécessité de fournir des informations et de donner un avis préalable à propos de toutes mesures prévues.
- 4.1g. (ii) Les consultations et les négociations seront conduites sur la base que chaque Etat doit de bonne foi accorder une considération raisonnable aux droits et intérêts légitimes des autres Etats.
- 4.2. concerne la protection et la conservation de l'environnement et met l'accent sur les écosystèmes, la pollution, les espèces étrangères, et les environnements aquatiques, pour n'en citer que ceux-ci.
- 3. discute de la gestion d'aspects tels que l'écoulement, la construction d'ouvrages de régulation, décrit le besoin de prévention et de réduction des conditions néfastes dues aux causes naturelles ou humaines. Il décrit également le besoin de gestion coordonnée des déchets.

Évidemment, l'accord n'est pas parfait. Par exemple, l'Article 6.1 mentionne spécialement que les activités antérieures ne sont pas soumises à l'accord, écartant ainsi tous les travaux hydrauliques controversés du dispositif de la Division des Eaux de la SADC. Il est important de noter que le Protocole fournit une base solide pour les acteurs régionaux afin qu'ils traitent l'eau comme bien public régional dont la gestion devrait être fait pour le bien de tous.

Inévitablement, des conflits vont surgir. L'Article 7 porte sur le Règlement des Conflits et stipule que les Etats de la SADC doivent s'efforcer de résoudre les conflits à l'amiable (7.1). Tout conflit non réglé à l'amiable sera renvoyé devant le Tribunal (7.2) ; et là où la SADC décide d'agir contre un Etat membre, cet état peut demander 'un avis consultatif' (7.3).

En outre, la gestion de l'eau est ancrée dans les processus de développement économique régional plus larges de la SADC, tel que cela a été souligné dans les documents de 2005, le Programme de Développement Stratégique Indicatif Régional de la SADC et la Stratégie Régionale pour le Développement et la Gestion des Ressources en Eau de la SADC (SADC, 2005). Pour finir, toutes ces activités sont renseignées de façon globale par les accords relatifs à l'eau, les déclarations de principes et les pratiques en matière d'aide.

4.3 Les accords nationaux/locaux

Au niveau national, l'eau est en général gérée selon un ensemble de politiques et de lois déterminées par un niveau particulier de gouvernement. Peut-être, au cours des 150 dernières années, l'eau a été intégrée dans les objectifs de développement économique national.

Les barrages polyvalents, les canalisations, les puits tubés, les systèmes d'irrigation, l'eau potable et les systèmes d'assainissement à flot ont conduit à des avantages innombrables pour plusieurs personnes dans la population mondiale. Cependant, tous ces exemples qui consiste à 'régenter les fleuves' (Conca, 2006) ont provoqué d'innombrables externalités négatives : sociale, économique, écologique et intergénérationnelle aussi bien que tous les usages nombreux et variables 'dépendant du même cycle hydrologique' (Molle et al, 2007 : 607). Par ailleurs, les conséquences de ces actions et tentatives récentes visant à les surmonter – par une

seule ou une série d'augmentation de l'approvisionnement, une conservation de ressources, ou une réallocation d'utilisation – ont provoqué de nombreux conflits parmi les utilisateurs.

Quand les bassins sont proches de la fermeture, par exemple, les acteurs s'engagent dans ce que Molle et al appellent ` une course à l'appropriation 'où les plus grands perdants ` dans ce jeu à somme nulle sont le milieu naturel et les pauvres. La GIRE est une initiative qui cherche, en partie, à donner une structure institutionnelle à ces contestations de sorte qu'elles deviennent des situations dans les quelles un meilleur usage conduit à des résultats gagnant-gagnant. Le bassin fluvial est réputé être l'unité appropriée pour la gestion des ressources interdépendantes ayant trait à la terre et à l'eau.

Tableau 4.3 Fonctions essentielles pour la Gestion du Bassin Fluvial

Fonction*	Définition
Planifier	Formulation de plans à moyen et à long terme pour la gestion et le développement des ressources en eau dans le bassin
Construire des infrastructures	Activités menées pour la conception et la construction de l'infrastructure hydraulique
Maintenir les infrastructures	Activités menées pour maintenir l'état de fonctionnement de l'infrastructure hydraulique dans le bassin
Répartir l'eau	Mécanismes et critères par lesquels l'eau est répartie entre différents secteurs d'utilisation, y compris l'environnement
Distribuer l'eau	Activités menées pour s'assurer que l'eau répartie atteigne son point d'utilisation
Suivre et renforcer la qualité de l'eau	Activités menées pour suivre les niveaux de pollution et de salinité de l'eau et pour s'assurer qu'ils restent au niveau ou au dessous des normes admises
Préparation aux catastrophes liées à l'eau	Alertes aux inondations et à la sécheresse, prévention des inondations, et développement des travaux d'urgence, préparation contre la sécheresse, et les mécanismes d'adaptation
Résoudre les Conflits	Fourniture d'espace ou de mécanismes pour la négociation et les procédures
Protéger les écosystèmes	Priorités et actions pour protéger les écosystèmes, y compris les campagnes de sensibilisation
Coordonner	Harmonisation des politiques et actions entreprises dans le bassin par les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux en matière de gestion des terres et de l'eau
* Les fonctions énumérées ici englobent les fonctions telles que la collecte de données et la mobilisation de ressources, qui ne sont pas des fins en elles-mêmes, mais elles facilitent plutôt les fonctions de niveau plus élevé qui sont énumérées	

Source: Molle et al, 2007: 608

Les réformes relatives à l'eau qui sont entreprises au niveau national dans le monde en voie de développement incluent principalement:

- (i) Le développement d'une vision nationale sur l'eau;
- (ii) La création ou la mise à jour d'une stratégie nationale sur l'eau;
- (iii) La création et/ou la révision de la loi nationale sur l'eau;
- (iv) La révision des structures institutionnelles existantes et/ou la création de nouvelles structures institutionnelles avec le bassin fluvial comme unité primaire de gestion.

Les concepts de subsidiarité et de la participation des parties prenantes sont des éléments clés pour ces nouvelles institutions. Les exemples d'institutions qui ont réussi en matière de gestion de bassin fluvial sont cependant rares à travers le monde. En vérité, la gestion durable de l'eau dépend de beaucoup plus que tout simplement des institutions au niveau des bassins. Selon les propos d'Engel et de Korf (2005 : 154), ' la question est de savoir si le cadre stratégique et le milieu



institutionnel fournissent la base juridique/administrative et des stimulants pour créer un environnement favorable à la gestion participative '.

La collaboration est définie comme étant le processus qui ` amène des personnes qui ont des intérêts divers à travailler ensemble pour atteindre des résultats mutuellement satisfaisants... Des résultats destructifs ont comme conséquence le dommage et engendrent l'exploitation et la coercition. Un résultat constructif stimule la communication, la résolution des problèmes et des rapports améliorés (Engel et Korf, 2005: 8).

Dans une grande partie du monde, quoique l'environnement soit favorable à la gestion participative, les résultats gagnant-gagnant sont absents ou seulement formés de façon partielle. Des groupes sociaux particuliers dominent les cadres de prise de décision et participent à ce que Homer-Dixon (1999) appelle 'capture de ressources ` , alors que les pauvres et d'autres groupes plus faibles souffrent de la ' marginalisation écologique '. Dans un tel cadre, l'exploitation et la gestion des ressources peuvent être économiquement efficaces pour certains, mais écologiquement insoutenables et socialement inéquitables, créant ainsi un climat d'hostilité, de violence diffuse et persistante, et de conflits futurs ou latents.

Engel et Korf (2005: 154ff) fournissent une liste de contrôle courte mais importante sur certaines des conditions préalables qui doivent être en place pour que la gestion participative des ressources naturelles fonctionne.

- (i) Les besoins essentiels : Là où les conditions de vie de base font défaut aux populations (par exemple la nourriture, l'abri, la santé), la nécessité de satisfaire ces besoins de base dépassera toute autre considération. Dans une grande partie du monde, les populations rurales vivent avec seulement une petite barrière contre les résultats désastreux, ainsi tout effort visant à collaborer avec eux au niveau de la ressource va être entravée par une capacité limitée.
- (ii) Le soutien politique et juridique d'un gouvernement compétent : Des politiques cohérentes et intégrées traduites en programmes et en législation où les droits d'accès sont clairs et confirmés et la responsabilité du gouvernement de poursuivre des avantages économiques et sociaux à grande échelle fondant ces actions est un produit de base politique à la fois nécessaire et rare en particulier dans le monde en voie de développement.
- (iii) Des marchés qui créent des opportunités et la confiance : Les circonstances économiques et financières peuvent créer ou encourager la concurrence et révéler des conflits nouveaux ou cachés à propos des ressources. En Afrique Sub-saharienne, par exemple, où les lois coutumières et modernes se chevauchent, les choses telles que les 'permis d'eau ` modernes créent des difficultés dans les zones rurales où les dispositions traditionnelles de gestion sont basées sur des pratiques coutumières. Etant donné le lien étroit entre l'eau et le développement économique, la plupart des décisions concernant son utilisation ont eu tendance à favoriser des activités susceptibles de générer le plus de capital au détriment de leurs impacts environnementaux et sociaux.
- (iv) Ajustement culturel : Dans plusieurs régions du monde, des acteurs sont dépourvus de pouvoir pour des raisons culturelles particulières. Les structures de prise de décision sont fortement sujettes à la question du genre, elles favorisent souvent des classes et des groupes ethniques particuliers, et sont hiérarchisées, limitant ainsi les points d'accès des citoyens aux décideurs.

Chercher à savoir si la GIRE peut même aborder ces questions, encore moins de

façon simultanée, est une question à remettre pour un autre jour. Ce qui est cependant clair, c'est que les modèles historiques d'accès à l'eau, la répartition, l'utilisation et la gestion ont eu comme conséquence des résultats non durables, inéquitables et inefficaces. Néanmoins, ces résultats ont leurs bénéficiaires. Changer ces modèles d'utilisation et de gestion aura inévitablement comme conséquence des litiges et finalement un conflit social. Pour cette raison, le développement des mécanismes de résolution de conflit et de règlement de différends dans le processus de réforme de l'eau est primordial.

◆ **Approches Pratiques: Trouver des points d'entrée appropriés pour une coopération et un accord**

Pour que les accords relatifs aux bassins versants, au niveau national/local fonctionnent à l'avantage de tout individu qui dépend de la ressource, il est impératif que ces acteurs qui exercent une autorité légitime soient impliqués. Sans leur appui, il est peu probable que le moindre accord soit mis en application ou confirmé pendant longtemps. Il reste certainement vulnérable à une annulation par les plus hautes autorités. Ceci étant dit, on doit également reconnaître que les petits accords sur des questions particulières peuvent servir de composantes nécessaires à des décisions et accords plus larges et plus substantiels. En termes de gestion de l'eau, une chose aussi simple qu'un accord général pour se rencontrer et discuter des préoccupations de tous les utilisateurs d'une ressource en eau particulière peut constituer un pas important en avant, dans le sens d'un plus large partage des avantages liés à la ressource.

Cependant, se réunir pour mettre sur le tapis les griefs, les préoccupations, les besoins et les intérêts n'est simplement qu'une première étape et parfois peut empirer les relations entre les acteurs. Il est ainsi impératif de s'engager dans une petite activité donnée où le profit est presque immédiat afin d'amoinrir la méfiance parmi les acteurs.

Une de ces activités pourrait être la mise en place d'un comité d'écoulement fluvial soutenu par le gouvernement. Ce comité pourrait réunir les représentants des parties prenantes au niveau du bassin pour aider à la construction et au suivi des stations de jaugeage simples afin de mesurer le débit du cours d'eau. Là où les fleuves sont éphémères, des projets de réhabilitation des berges et des lits de rivières conjointement entrepris peuvent établir la confiance. Là où les petits et grands fermiers dépendent de l'eau de surface pour l'irrigation, la réparation collective des canaux d'irrigation peut servir d'exercice important dans l'établissement de la confiance et la formation du capital social.

Là où des accords de gestion positifs et durables sur l'eau ont été conclus, on peut dire qu'un certain nombre de principes généraux les sous-tendent.

- (i) Les acteurs partagent une ressource commune pour laquelle il n'y a aucune alternative prête.
- (ii) Les comportements des acteurs sont interdépendants et ceux-ci vivent en conséquence des actions de chacun d'entre eux.
- (iii) Là où un problème surgit, les différentes solutions ne fonctionnent pas, ou sont de courte durée, ou conduisent à des résultats gagnant-perdant, semant ainsi des griefs et les germes d'un conflit latent.
- (iv) Les acteurs font face à un problème commun dont les impacts peuvent être inégalement ressentis mais considérés comme problématiques par toutes les parties.

- (v) Les acteurs partagent un intérêt commun.
- (vi) Les acteurs ont des besoins à la fois partagés et différents mais dont la satisfaction dépend d'une ressource commune.
- (vii) Les conditions (physiques, sociales, économiques, politiques) qui sont en mutation sont généralement reconnues comme présentant un besoin de réponse, dont le caractère présentera à la fois des menaces et des opportunités.
- (viii) Les mécanismes en place visant à traiter des variations dans la ressource en eau ont perdu leur capacité adaptative et conduisent à des comportements sociaux problématiques.
- (ix) Les nouveaux défis ont une dimension spatio-temporelle qui crée une conjoncture favorable pour une adaptation réussie.
- (x) Là où les défis sont prévisibles mais accablants, l'aide d'un tiers peut faciliter une adaptation réussie.

Historiquement, la gestion de l'utilisation des ressources s'est développée au niveau du ruisseau ou du bord du lac et était plus durable à ce niveau parce que les interventions étaient limitées par une technologie rudimentaire et des besoins minimes. Ces formes sociales existaient dans l'ensemble des paramètres généraux établis par le milieu naturel. A travers les zones rurales dans le monde, plusieurs de ces institutions au niveau local sont encore en activité. La complexité de la civilisation, cependant, a graduellement déplacé plusieurs de ces formes traditionnelles de gouvernance avec les mécanismes d'autorité centralisés. L'augmentation de la demande en eau de la part d'utilisateurs particuliers – villes, industries, agriculture commerciale--signifiait une dépendance croissante de l'innovation technologique basée sur la science moderne pour l'approvisionnement en ressources en eau. La Science et la technologie nous permettent de vivre au delà de l'ensemble de paramètres fixés par le milieu naturel.

Dans certaines sociétés, des formes traditionnelles et modernes d'autorité coexistent, souvent avec difficulté, puisque la science moderne permet que les ressources en eau soient exploitées selon de nouvelles manières et qu'elles soient destinées à de nouvelles utilisations, souvent bien à l'extérieur du bassin fluvial lui-même. La GIRE reconnaît la nécessité d'intégrer les systèmes de connaissances indigènes et les pratiques traditionnelles de gestion en eau dans les systèmes modernes d'approvisionnement qui répondent à plusieurs besoins complexes et souvent des besoins concurrents. Tandis qu'il n'y a jusqu'ici aucune voie claire et qui ait fait ses preuves pour élargir les structures au niveau des rives des cours d'eau à l'échelle du bassin entier, ou en réconciliant leurs méthodes avec des méthodes modernes plus centralisées, l'incorporation des modes de participation sont un moyen indispensable pour arriver à des accords durables portant sur l'eau et à des dispositions de gestion durables.

Etude de Cas: Meilleures pratiques – Gestion de bassin en Namibie

La Namibie est un pays africain aride avec une population croissante qui dépend des ressources en eau qui sont limitées géographiquement et de façon saisonnière. Les seuls fleuves pérennes du pays sont partagés avec les pays voisins. Ses fleuves totalement nationaux sont éphémères et coulent pendant quelques jours ou semaines seulement suivant les pluies saisonnières intenses. Après l'indépendance en 1990, le pays s'est engagé dans un programme complet de réforme de l'eau comprenant, entre autres, une nouvelle loi sur l'eau et une acceptation formelle du bassin fluvial comme

unité d'aménagement. A l'intérieur de la Namibie, le fleuve Kuiseb coule des hautes terres orientales à la mer, à l'ouest.

Une diversité limitée d'acteurs dépendent de l'écoulement du Kuiseb, particulièrement en termes de ses eaux souterraines accessibles. En amont, les fermiers des hautes terres ont capturé une partie de l'écoulement à travers un réseau de barrages. En aval, la ville portuaire de Walvis Bay exploite les eaux souterraines pour les usages urbains. Les utilisateurs au milieu du cours d'eau sont un nombre limité de peuples autochtones dont les demandes sont limitées mais dont les besoins sont facilement compromis par les variations du cycle hydrologique. A l'intérieur du bassin, il y a également un parc national et une petite station de recherches qui appartient à la Fondation Namibienne de Recherche sur la Désertification (DRFN). Pendant un période particulièrement sèche, les utilisateurs se trouvant au milieu du cours d'eau accusent les utilisateurs en amont de détourner l'écoulement de l'eau.

Pour éviter un éventuel conflit, la DRFN a offert de s'engager dans un exercice d'établissement des faits pour sensibiliser les utilisateurs sur les besoins et les conditions de chacun d'eux. Ce qui s'est passé par la suite était un processus qui visait à faciliter une structure de gestion le long du bassin, structure gérée par les utilisateurs eux-mêmes. Aujourd'hui cette structure, le Comité de Gestion du Bassin du fleuve Kuiseb fonctionne. La Namibie a depuis lors essayé de dupliquer ce processus sur d'autres bassins fluviaux nationaux avec des fortunes diverses. Qu'est ce qui a fait de l'expérience du Kuiseb une réussite ? D'abord, il y avait un solide soutien gouvernemental derrière le processus. La loi n'a pas conduit seulement à la conclusion d'un accord de gestion au niveau du bassin, mais le gouvernement a également fourni des informations hydrologiques nécessaires et d'autres types de soutien technique. En second lieu, un acteur hautement respecté dans le bassin – la DRFN – a agi en tant que facilitateur de consensus, au début, dans les échanges factuels et récemment dans la mise en place d'un forum du bassin fluvial et finalement d'un comité de gestion. Troisièmement, parmi les utilisateurs il y avait un certain nombre de faits partagés : la ressource était essentielle au bien-être de tous les acteurs et il n'y avait aucune autre alternative à cela. Le bassin est si petit que toutes les interventions unilatérales en amont, visant à assurer la sécurité de l'eau affecteraient négativement les parties prenantes dans les biefs avals et provoqueraient finalement des griefs et peut-être une action hostile. Les solutions individuelles n'étaient donc pas durables.

Le défi– la pénurie de l'eau – était à la fois prévisible et non encore accablante. Ainsi il y avait une grande conjoncture favorable pour explorer les mécanismes de résultats gagnant-gagnant. Alors que les besoins spécifiques des acteurs diffèrent, tous dépendent de la ressource et font tous face à un problème commun, quoiqu'à différents degrés. Quatrièmement, le nombre d'intervenants et les utilisations auxquelles l'eau a été soumise étaient limités, minimisant ainsi la complexité et facilitant la formation du capital social. Cinquièmement, le cadre hydrologique – les saisons sèches-et-humides distinctes avec un débit saisonnier intense mais de courte durée et la recharge substantielle des nappes souterraines – limitent la série d'activités possibles dans le bassin. Ainsi, d'une certaine façon, le bassin était déjà 'fermé' et ce fait est reconnu par toutes les parties prenantes.

Étude de Cas : Une gestion de facto sans établissement de confiance – le Bassin-versant de Chalimbana, Zambie

La rivière Chalimbana s'étend de l'Est/Sud-est de la ville de Lusaka. Un petit bassin versant de seulement 520 kilomètres², son principal affluent coule sur 37 kilomètres avant de se verser dans le fleuve Chongwe. Cette partie de la Zambie est caractérisée par des saisons humides-sèches distinctes, avec des précipitations annuelles qui peuvent varier de 0 à 900 millimètres. La sécheresse dans les cours inférieures de la rivière peut être persistante. La rivière elle-même peut devenir sèche peu de temps après la saison des pluies. Les intervenants dans le bassin versant incluent en amont, principalement les fermiers commerciaux à grande échelle et ceux du milieu du cours d'eau, et en aval les fermiers à petite échelle et les communautés démunies. Il y a d'autres acteurs dans le bassin secondaire: par exemple, des exploitations de carrière en amont, dans la forêt primitive, l'élevage de bétail.

Il y a également un certain nombre d'activités prévues dans le bassin versant, activités telles qu'un terrain de golf pour faire face aux intérêts des résidents des alentours de Lusaka. Les communautés vivant en aval s'engagent également dans des activités de fabrication de charbon de bois et des pratiques agricoles au niveau des berges, choses qui détruisent l'environnement. La rivière Chalimbana subit la pression croissante des demandes croissantes. Les utilisateurs vivant en aval sont particulièrement vulnérables et ont concentré leurs plaintes sur le barrage moderne, le plus proche des fermes situées en amont. Le gouvernement a entrepris des programmes de réforme de l'eau, y compris la gestion des bassins fluviaux.

Les lois, les politiques et les institutions sont cependant à diverses étapes de développement. Les processus de gestion de l'eau sont également limités par des contraintes humaines, financières et techniques. Bien qu'il y ait un Conseil de Développement de l'Eau, chargé de la répartition de l'eau, il n'y a aucun mécanisme de règlement de différend en place pour traiter les conflits imminents et récurrents. Plusieurs intervenants dans le bassin versant ont été réunis dans une opposition mutuelle au terrain de golf proposé pour être construit sur une partie de l'emplacement de la forêt primaire, en particulier ses probables impacts négatifs sur l'environnement. Il y a eu des tentatives dans le sens de réunir leurs préoccupations avec les préoccupations et les besoins des communautés des petites exploitations situées en aval. En l'absence de mécanismes fonctionnels de règlement de différend, les intervenants en aval ont développé leur propre structure 'de gestion' avec le propriétaire du barrage immédiatement en amont : face à un manque d'eau prolongé, les villageois se réunissent chez le fermier et menacent dans la violence jusqu'à ce qu'il approuve et libère l'eau de sa retenue vers ceux qui se trouvent en aval. Les villageois veillent au processus jusqu'à ce qu'ils soient satisfaits des résultats et retournent alors à la maison. Après qu'ils soient partis, le fermier ferme les vannes. C'est un processus itératif qui fonctionne à la satisfaction de toutes les parties. Cependant, un tel processus ne réussit jamais à établir la confiance parmi les intervenants, ce qui est nécessaire pour un investissement à long terme et le développement du capital social qui est, après tout, la base pour une gestion durable, équitable et efficace des ressources. Qu'est-ce qui pourrait changer cette situation de gagnant-perdant à celle de gagnant-gagnant?

Étude de cas : Le développement d'un cas de conflit dans un cadre urbain- Pollution dans le bassin versant d'Akaki -Ethiopie

Le petit fleuve Akaki prend sa source aux alentours de Gullele, dans le côté Nord-Ouest d'Addis-Abeba (la capitale de l'Ethiopie), dérivant de petits affluents en aval des pentes de la montagne de Wechacha traversant la partie occidentale de la ville d'Addis-Abeba et à travers la ville d'Akaki jusqu'au lac Aba Samuel.

La principal Grand fleuve Akaki prend sa source à partir de la montagne d'Entoto au Nord d'Addis-Abeba, traverse la partie orientale de la ville et rencontre d'autres affluents sur son chemin et devient le Grand Akaki autour du Pont de Bole (près de l'Aéroport) et continue à couler vers Aba Samuel où il rencontre le Petit Akaki. Le cas de la pollution des fleuves d'Akaki et de leurs affluents est une question très infâme autour d'Addis -Abeba. En dépit de cette conscience et de toute la couverture médiatique qu'elle reçoit, cette question demeure un problème, particulièrement pour ces communautés démunies en aval de ces fleuves quand le fleuve rejoint le réservoir d'Aba Samuel et continue pour se joindre au fleuve Awash.

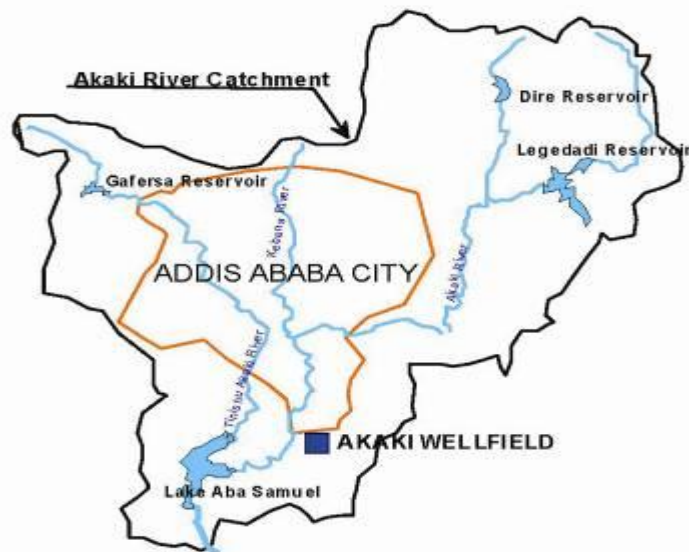


Figure 1. Location of Akaki Wellfield

Il y a beaucoup d'utilisateurs/d'intérêts : les eaux fluviales sont utilisées pour :

- Les évacuations des déchets par les usines, les communautés
- Les utilisations à des fins ménagères (boire, abreuver les animaux, se laver, faire le nettoyage, etc....)
- Les maraîchers
- Une zone humide de l'écosystème

La cause et l'effet du niveau croissant de la pollution des fleuves d'Akaki est une préoccupation majeure à l'intérieur et autour de la ville d'Addis-Abeba et d'Akaki. Ce problème s'étend également en aval aux communautés de bassin d'Aba Samuel et d'Awash.

Les causes de la pollution

- **Les déchets liquides non traités** provenant des usines (déchets chimiques dangereux), des municipalités (les eaux domestiques usées, les eaux qui débordent des latrines, des fosses septiques, les défécations et urines en plein air), les cliniques (les objets et médicaments infectieux, pathologiques et tranchants), les stations-service/garages (les batteries usées, les effluents de lavage de voiture et les huiles usées), etc..... coulent directement dans les fleuves d'Akaki.

Dans une ville dont on dit qu'elle fournit actuellement un abri à 4 millions de personnes, 30% de la population n'a aucun accès aux équipements sanitaires. Environ 12% seraient reliés au réseau d'égouts par raccordement direct ou par l'intermédiaire d'une fosse septique (là où seulement moins de 3.000 personnes dans la ville d'Addis-Abeba seraient directement reliées au réseau d'égouts existant). Environ 57% de la population utilisent des latrines à fosse à la fois communales et privées, 40% seraient en mauvais état et débordent (il n'y a aucun accès à ces installations par les camions de vidange ou elles doivent attendre trop longtemps pour pouvoir vider les fosses à temps), ce qui contribue à l'évacuation des eaux d'égout en plein air.

Les industries constituent l'un des pires pollueurs en termes de déchets chimiques/dangereux dans leur évacuation de déchets liquides. Plus de la moitié des industries en Ethiopie sont à l'intérieur et autour d'Addis-Abeba, la plus part étant située le long de Petit fleuve d'Akaki River. On estime que 4,88 millions de m³ / année des eaux d'égouts sont déversées par les industries à Addis-Abeba, parmi lesquelles plus de 95% sont non traités. Les industries sont régies par un faible mécanisme d'application et donc elles ne voient pas la nécessité de corriger leurs actes. Le type d'industries pollueuses le plus fréquent est l'Industrie Alimentaire et les Brasseries, l'Industrie Textile, les Tanneries, les Industries Chimiques, l'Industrie du Caoutchouc et du Plastique, l'Industrie du Papier et des Produits dérivés, l'Industrie des Métaux et des produits minéraux non métalliques, et le traitement du bois. Les déchets agricoles résultant de l'utilisation des pesticides est un acteur important dans l'infestation des plantes adventices, des algues et de la forte Demande Biologique en Oxygène (DBO) à Aba Samuel.

Les centres de santé déversent également des déchets tels que les objets et les médicaments infectieux, pathologiques et pointus. Sur les 24 hôpitaux d'Addis-Abeba, la plupart est située le long du Grand Akaki. En outre, les produits agrochimiques (les pesticides et les engrais provenant des champs agricoles) et les stations-services/garages (les batteries usées, les effluents de lavage de voiture et les huiles usées) déversent également des déchets dans les fleuves d'Akaki.

- **Les déchets solides non traités** provenant de tous les secteurs et qui réussissent à se déverser dans les cours d'eau à cause du déversement direct et par le ruissellement sont les principaux responsables de ce problème. On estime que 765 tonnes/jour de déchets solides sont produits dans la ville (avec une population estimée à 3,035 millions) où plus des ¾ des déchets proviennent des ménages. De ces déchets solides produits dans la ville, 25% sont déversés en plein air, dans les canaux et les fleuves. 54 à 65% des déchets solides seraient collectés mais il est très fréquent que les poubelles débordent, faisant ainsi qu'on déverse les déchets dans les cours d'eau s'il n'y a pas de collecte à temps. La ville d'Addis-Abeba manque de services adéquats de collecte de déchets solides même avec une tendance récente à la privatisation de ce service. Une forme de déchets solides choisie comme ayant des dommages significatifs dans les communautés vivant en aval constitue les sachets en plastique. Puisqu'ils ne se dégradent pas facilement, ils causent des dommages tels que l'ingestion par les animaux, causant ainsi le blocage de leurs tubes digestifs. Ils causent également le blocage des infrastructures de canalisation, entrave l'infiltration des eaux de pluie et l'aération du sol affectant principalement les horticulteurs.

Questions conflictuelles dans le bassin versant d'Akaki

- Utilisations concurrentes de l'eau par beaucoup.
 - ✓ Boire, se baigner, faire la lessive et l'horticulture par les communautés vivant en aval.
 - ✓ Déversement d'ordures par les industries situées en amont, les habitants des villes, d'autres établissements.
- Problèmes liés à la qualité de l'eau /pollution.
 - ✓ Déchets industriels non traités.
 - ✓ Déchets non traités, provenant des hôpitaux et d'autres établissements.
 - ✓ Déchets solides qui sont déversés à partir de la ville.
 - ✓ Impact des utilisateurs situés en amont sur les utilisateurs situés en aval.
- Les maraîchers et les consommateurs de leurs produits à cause du niveau élevé de la concentration en métal lourd.
- Impact de la pollution sur l'environnement.
 - ✓ La contamination du sol par des produits chimiques.
 - ✓ Pollution des nappes souterraines peu profondes.
 - ✓ Déversement des déchets organiques dans le lac Aba Samuel, causant des perturbations à la faune aquatique.
- Gestion sectorielle et non coordonnée des ressources du bassin versant.
 - ✓ Conflits institutionnels entre l'EPA et la Municipalité ; entre les gouvernements régionaux d'Addis-Abeba et de l'Oromia ; les organismes de réglementation pour le développement industriel et l'environnement.
- Absence d'un forum de dialogue des intervenants pour leur participation.
- Manque d'informations appropriées sur les ressources du bassin-versant et leur qualité.

- L'hésitation à accepter les principes environnementaux comme le principe pollueur- payeur.
- Manque d'application des lois, des normes, des réglementations formulées etc...
- *Impacts sociaux dus aux problèmes de santé des humains et des animaux, impact sur l'éducation et la participation au travail.*
- Impacts économiques liés aux effets sur la santé des hommes et des animaux.
- Impacts environnementaux, particulièrement sur le lac Aba Samuel et les nappes souterraines peu profondes.

L'ampleur de la pauvreté a accentué l'exode rural, et la croissance de la population urbaine n'est pas proportionnelle à l'infrastructure disponible qui fournit l'eau et des services d'assainissement. Les habitants démunis des villes et les communautés rurales qui vivent en aval sont les cibles principales des manquements et sont directement affectées par l'utilisation de l'eau polluée pour boire, se baigner, faire la lessive et utiliser l'eau pour les développements horticoles.

L'eau du fleuve qui est utilisée pour l'irrigation qui va faire pousser la végétation à Addis-Abeba et les communautés vivant en aval affectent à la fois les communautés rurales et urbaines avec une forte concentration de métal lourd dans les légumes vendus dans les villes. Le sol est également contaminé avec des produits chimiques alors que les eaux souterraines peu profondes d'Addis-Abeba et celles aux alentours ne sont pas bonnes pour la boisson.

Les pertes socio-économiques (les pertes de travail dues à la maladie, les pertes de revenu dues aux problèmes et aux maladies de bétail mort/reproduction, les dépenses de santé) et la perte de végétation due à la toxicité de l'eau font partie des principaux effets.

La dégradation de l'environnement affecte **l'écosystème**, à cause de la pollution organique et inorganique, conduisant à un changement dans la biodiversité. Une évidence fortement visible d'un de ces phénomènes est l'infestation par la Jacinthe d'eau à Aba Samuel. L'étang est rempli de mauvaise herbe en décomposition et d'autres déchets que l'eau usée entraîne dans l'étang sans un temps de conservation pour le traitement et la lixiviation de la matière décomposée se trouvant au niveau supérieur aussi bien, minant la capacité de l'étang en tant qu'étang d'oxydation.

Les causes du problème et des conflits peuvent être récapitulées comme suit:

- Infrastructure faible (système d'égouts) ;
- Absence d'infrastructures de traitement ;
- Bas niveau de prise de conscience sur la gestion des déchets ;
- Mécanisme d'application faible quant à la prévention et au contrôle de la pollution ;
- Utilisations de technologies désuètes ; et
- Faible niveau de revenu des habitants de la ville

Il y a des initiatives et un environnement favorable qui existe dans le pays pour gérer les ressources en eau du bassin versant d'Akaki et pour traiter également de la question de la résolution des conflits.

Initiatives Récentes

- a) Vision partagée pour les ressources du bassin versant d'Akaki
 - Les parties prenantes apprécient le problème et ont exprimé leur bonne volonté à collaborer.
 - Une approche holistique de gestion des ressources naturelles du bassin-versant basé sur une approche de la GIRE.
 - Les consultations des acteurs ont été tenues et les acteurs ont accepté de mettre en place le Comité du Bassins Versant d'Akaki.
- b) Approches participatives
 - Les principaux organes gouvernementaux de régulation (l'Autorité Fédérale de Protection de l'Environnement (APE), l'APE d'Addis-Abeba et l'APE d'Oromia) ont la première responsabilité
 - Les parties prenantes ont été identifiées et une analyse fai

Encadré 4.1: Les parties prenantes

Les Pollueurs:

- Établissements industriels
- Ménages
- Établissements (comme les hôpitaux, les garages, les hôtels et les restaurants, les Abattoirs, etc..).

Les Communautés affectées :

- Les Riverains (en particulier les résidents en aval)
- Les horticulteurs (le long des bassins versants de fleuve)
- D'autres

Organismes de régulation:

- L'Autorité Fédérale de Protection de l'Environnement
- L'Autorité de Protection de l'Environnement d'Addis Abeba
- Bureau de Protection de l'Environnement de l'Oromia
- Le Ministère chargé des ressources en eau
- Le Ministère de la santé
- Le Ministère du Commerce et de l'Industrie
- La Commission Éthiopienne chargée de l'Investissement

D'autres:

Les Agences Gouvernementales (AG), les O.N.G., les Agences des NU, etc..

Les environnements propices comprennent également:

- a) Les Politiques et stratégies de soutien:
 - La politique Environnementale de l'Ethiopie ;
 - La politique Sanitaire de l'Ethiopie ;
 - La politique éthiopienne de gestion des ressources en eau ;
 - La Stratégie de Conservation de l'Ethiopie ; et
 - Les stratégies de conservation des états de la région.
- b) Les Proclamations et réglementations de soutien:
 - Proclamation d'Etude d'Impact sur l'Environnement (No. 299/2002) ;
 - Proclamation de Lutte contre la Pollution de l'Environnement (No. 300/2002) ;
 - Proclamation de Santé Publique (200/2000) ;
 - Proclamation de Gestion des Ressources en Eau No. 197/2000 ;
 - Politique de Gestion des Déchets Solides de l'Administration de la Ville d'Addis-Abeba;
 - L'Assainissement et l'Hygiène Environnementale (Règlement No.1) ; et
 - La Collecte des déchets solides, Règlementation sur le Transport et l'évacuation.

Certains aspects qui sont considérés pour une gestion durable des ressources en eau et de la résolution des conflits par les acteurs :

- Approche de gestion de la ressource englobant tout le bassin ;
- Établissement d'un forum multipartite pour la participation ;
- Application des lois;
 - ✓ développement industriel basé sur le Plan d'Aménagement Urbain.
 - ✓ Des systèmes de production plus propres de la part des industries pour réduire la production de déchets.
 - ✓ Infrastructures de traitement des déchets par les industries.
- Extension des services de base;
 - ✓ Approvisionner les communautés en aval, en eau potable et en infrastructures sanitaires appropriés.
 - ✓ Améliorer le service de traitement des eaux usées de la ville.
 - ✓ Améliorer la gestion des déchets solides de la ville
- Établissement d'un système de contrôle de la qualité de l'eau et création d'un système de base de données sur l'eau des rivières d'Akaki;
- Promotion l'éducation environnementale et la participation du public ; et
- Renforcer la recherche sur la pollution de l'eau et ses effets.

Encadré 4.1 : Questions pour la réflexion :

Pouvez-vous penser à un accord de meilleures pratiques conclues au niveau d'un bassin fluvial, accord dans lequel votre pays a été impliqué ?
À quelle échelle géographique et quel niveau politique cela a-t-il eu lieu ? Quelles étaient les modalités de la disposition?

EXERCICE 12 – Question et Réponse

Lié à la Session 11 – Accords relatifs à l'eau et aux dispositions de gestion

La session 11 comprend une série d'exposés formels. Un premier exposé fait par le facilitateur devrait donner une vue d'ensemble des problèmes décrits dans le Module 4 où plusieurs études de cas ont été assemblées.

Le facilitateur peut soit utiliser ces cas, ou travailler la présentation pour qu'elle convienne à ses besoins et aux besoins des participants au cours. 15-20 minutes devraient être réservées pour les questions et réponses.

Après cette session, il y aura plusieurs exposés faits par des personnes ressources, au niveau local, abordant tant les questions locales et nationales, régionales et mondiales à partir des perspectives locales. Chacune de ces sessions d'une heure devrait donner du temps suffisant pour le feedback des participants

Temps imparti : 4 heures

Références

1. Conca, K., 2006, *Governing Water: Contentious Transnational Politics and Global Institution Building*. Cambridge, Mass: MIT Press.
2. Engel, A. and B. Korf, 2005. *Negotiation and mediation techniques for natural resource management*. Rome: FAO.
3. Finger, M., L. Tamiotti, and J. Allouche, eds, 2006, *The Multi-Governance of Water: four case studies*, New York: SUNY Press.
4. Homer-Dixon, T., 1999. *The Environment, Scarcity and Violence*. Princeton: Princeton University Press.
5. Molle, F. et al, 2007. *River Basin Management*. In: D. Molden, ed., *Water for Food: Comprehensive Assessment of Water in Agriculture*. London: Earthscan.
6. Wolf, A., J. Natharius, J. Danielson, B. Ward, and J. Pender, 1999. 'International River Basins of the World', *International Journal of Water Resources Development*. 15:4 (December): pp. 387-427.
7. SADC. 2005. *Regional Strategic Action Plan on Integrated Water Resources Development and Management*. Gaborone: SADC.

Lecture suggérée

Mostart, E., n.d. *Conflict and Cooperation in the Management of International Freshwater Resources: a global review*, (UNESCO-IHP #19) available from www.unesco.org/water/wwap/pccp)



Module 5: Implications pour la gestion intégrée des ressources en eau

Objectifs spécifiques

- ◆ Identifier les conditions préalables nécessaires pour une résolution de conflit et un règlement de différends durables à tous les niveaux de gestion de l'eau.
- ◆ Lier les mécanismes de résolution de conflits aux voies et moyens de réaliser un changement positif pour la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE).

Résultats

- ◆ Le participant va prendre connaissance des meilleures pratiques et avoir des idées sur les pratiques de gestion appropriées, y compris les points d'entrée pour la coopération et la résolution de conflits.

Techniques

- ◆ La capacité d'analyser avec succès la propre situation du participant, d'identifier des solutions alternatives aux pratiques non durables.
- ◆ Pou identifier les indicateurs de troubles et les points de basculement pour le conflit/coopération et pour poursuivre des politiques appropriées qui mènent vers un gain mutuel et s'écartant des conflits persistants.

5.1 Introduction

Ce module met l'accent sur le lien entre la GIRE et la résolution de conflits et la pertinence du Règlement extrajudiciaire des conflits (ADR) liés à l'eau. Les responsables chargés de la question de l'eau sont sensibles aux changements rapides des environnements sociaux, économiques, politiques et naturels. Les demandes croissantes des populations en croissance dans le contexte d'une ressource épuisée ou dégradée soulèvent la question des enjeux de la gestion des ressources.

LA GIRE s'efforce à travailler dans le sens des résultats en Trois E. Douze- Treize domaines de changement ont été identifiés. Beaucoup de conflits liés à l'eau sont le résultat de politiques et de pratiques économiquement inefficaces, socialement inéquitables et non durable du point de vue de l'environnement – beaucoup, résultant de structures de prise de décision non démocratiques. Comment alors aller de l'avant ? Ce module met l'accent sur une douzaine de questions clés que les responsables chargés de l'eau doivent considérer en traitant à la fois la question des différends liés à l'utilisation des ressources et les plans de gestion des ressources.

5.2 Questions clés

◆ Le conflit

- **Ubiquité** -- Les conflits se trouvent partout et c'est un fait inévitable de la vie.
- **Prévisibilité** -- Les conflits voyagent le long des voies prévisibles, fournissant ainsi la possibilité pour l'action et la préparation.
- **Procédure judiciaire** -- Le recours à la loi pour régler les différends et les conflits doit être le dernier recours et doit être évité à tout prix.
- **Paix** -- L'absence de conflit ouvert n'est pas synonyme d'un contexte paisible. Les griefs, différends et les conflits peuvent bouillonner juste au-dessous de la surface.
- **Points d'Entrée** -- La GIRE ne peut pas être réalisée dans l'immédiat ; les conflits non plus ne peuvent être résolus en une seule tentative. Il est donc impératif que le responsable chargé de l'eau sonde continuellement des points d'entrée appropriés qui sont les plus susceptibles de produire des avantages immédiats.

◆ Implications pour les personnes

- **Facilitation de facto**
Des responsables se trouveront souvent en position de facilitateur ou de médiateur de fait dans une négociation au sein de leur propre organisation ou entre divers groupes.
- **Négociation**
Des individus se trouveront souvent en position de partie lors d'une négociation.
- **Flexibilité**
Le dogmatisme et l'obstination, souvent déguisé en 'principe'. Le gestionnaire doit être flexible et ouvert dans son approche quant aux décisions de gestion et d'utilisation des ressources.

◆ Implications des structures institutionnelles

Systèmes d'alerte précoce : La gestion durable des ressources dépend souvent du fait de voir venir un conflit.

Capacité : Il y a un besoin impératif en personnel suffisamment qualifié.

Lieux de réunion : L'eau est un bien public. Par conséquent, le règlement de différends et la résolution de conflits réussis exigent des plateformes et des structures publiques qui fournissent (i) des points d'accès aux intervenants et aux décideurs ; et (ii) des points d'accès aux intervenants entre eux.

Structure : Les conflits éclatent pour des raisons très différentes. Ils peuvent être en réponse à la demande accrue d'une ressource limitée ; ou un approvisionnement réduit en cette même ressource ; ou ils peuvent être le résultat d'inégalités structurelles dans l'accès à la ressource. Ces questions structurelles viennent sous différentes formes et ampleurs, et peuvent refléter des inégalités liées à la classe, la race, l'appartenance ethnique, le genre, ou l'emplacement géographique dans un bassin. Les conflits résultant des questions structurelles ne sont pas facilement résolus et exigent ainsi de bons plans à court, moyen et long terme.

Adaptation : Des institutions émergent en réponse aux besoins perçus dans le temps et une fois établies, elles changent seulement très lentement. Peu importe la façon dont un responsable et son équipe sont flexibles et adaptables, si la structure institutionnelle est rigide il ne pourra pas répondre avec succès aux nouvelles situations. Il est impératif que de nouvelles institutions chargées de la gestion de l'eau et les plateformes développées pour la participation des participants soient formées avec un besoin de changement à l'esprit.

Encadré 5.1: Questions Concernant les Principaux Problèmes liés à la Résolution et à la Gestion des Conflits

- Comment et par qui l'eau est-elle gérée dans votre pays ?
- Quels sont leurs intérêts majeurs concernant les ressources en eau dans le développement et la gestion des ressources en eau ? Sont-ils guidés par un bon plan ?
- Y a-t-il des pratiques conventionnelles/traditionnelles pour développer et gérer les ressources en eau dans votre pays ? Comment sont-elles liées aux procédures de gestion formelles, gérées par l'état? Quelle est la rigidité de l'environnement de prise de décision ? Votre organisation a-t-elle pu répondre efficacement à un changement soudain ? Y a-t-il des systèmes d'alerte précoce en place ? Avez-vous assez de personnels suffisamment qualifiés pour traiter ces questions ? Comment l'adaptabilité pourrait-elle être incorporée dans le cadre d'organisation ?
- Quels domaines de changement les responsables de l'eau doivent-ils aborder si le conflit doit être évité et les objectifs de la GIRE atteints ?
- Y a-t-il des conflits latents bouillonnant juste en bas dans votre pays ? Comment sont-ils liés à la gestion des ressources en eau ?
- Y a-t-il des conflits manifestes ou des différends datant de longtemps sur les ressources en eau dans votre pays ? A quelle échelle ont-ils lieu ? Qui est impliqué ? Y a-t-il des aspects structureux à ces conflits ? Quels sont les points d'entrée appropriés pour la résolution réussie et pacifique de ces conflits ? Y a-t-il des plateformes publiques disponibles pour faire connaître et aborder les griefs dans votre pays ? Les gens sont-ils au fait de ces options ?



EXERCICE 1 3 – Session de brainstorming

Lié à la session 12 : Implications pour la Gestion Intégrée des Ressources en Eau

Le monde de l'eau est en mutation :

- Le changement de climat transforme les cycles hydrologiques de base ;
- Les nouvelles technologies créent des menaces et des opportunités ;
- La croissance et les mouvements de population créent de nouvelles demandes ;
- Les pratiques de gestion du passé ne s'adaptent pas au nouveau contexte de l'eau ;
- Des différends surgissent ; des conflits bouillonnent ; des guerres de l'eau sont prévues ; et
- Plus d'un milliard de personnes restent sans accès à l'eau.

Les experts du monde en matière d'eau se réunissent régulièrement pour réfléchir sur ce nouvel ordre du monde de l'eau et pour réfléchir sur des réponses positives et des moyens durables. Tous conviennent que beaucoup de conflits peuvent être tout à fait évités avec une bonne planification et une bonne gestion. Bien que le règlement de différends, la résolution de conflits et la négociation soient des techniques importantes, ceux/celles qui prennent part au cours savent que la chose la plus importante c'est un environnement propice.

Comment le cadre peut-il être changé de sorte que les résultats gagnant-gagnant soient plus probables que ceux d'un seul gagnant ? Puisqu'on ne peut pas tout faire à la fois, où peut-on faire maintenant des interventions progressives qui vont mener à des résultats positifs maintenant ?

Le but de cette session est d'amener ceux/celles qui prennent part au cours à mener une réflexion autour des priorités pour une gestion durable, équitable et efficace des ressources en eau. Alors que nous croyons tous à la GIRE, qu'est-ce qui peut être fait pour en faire une réalité ?

Le facilitateur devrait structurer la session autour des 12 points sur lesquels l'accent a été mis dans le module 5 (page 82) et en termes de liste de questions concernant les questions clés pour la GIRE et la gestion des conflits

Temps imparti: 2 heures

5

Références

1. GWP (2000), Integrated Water Resources Management, Background Paper No. 4, Stockholm, Sweden.
2. GWP Technical papers:
<http://www.gwpforum.org/servlet/PSP?iNodeID=231&iFromNodeID=102>olbox:
<http://gwpforum.netmasters05.netmasters.nl/en/>
3. Cap-Net and GWP (2006). CD containing Cap-Net E-library Water resources management, GWP Toolbox, and Cap-Net IWRM Tutorial
4. Maria Amakali (2005). Intra-state conflict resolution between local communities and central governments-Namibia Case. Ministry of Agriculture, Water and Rural Development, Department of Water Affairs. Water Windhoek, Namibia

Lectures suggérées:

Mostart, E., n.d. Conflict and Cooperation in the Management of International Freshwater Resources: a global review, (UNESCO-IHP #19) available from www.unesco.org/water/wwap/pccp



Annexe 1: Echantillon du programme de cours

Temps	Sujet	Contenu/Objectif
JOUR 1: 0839 - 1700		
Session 1	Ouverture et Introduction (1 heure)	Dans cette session, il est important de 'briser la glace', c.-à-d. amener les gens à avoir des interactions. Il est également important de leur permettre de faire savoir pourquoi ils sont là et ce qu'ils attendent du cours. Il est également important pour les facilitateurs de se présenter clairement et sommairement et de parler de leurs propres intentions et attentes – établissant ainsi la confiance entre les facilitateurs et les participants.
0830-0840	Ouverture Formelle: 10 minutes	
0845-0850	Exercice 1 (Pourquoi suis-je ici): 5 minutes:	Entreprendre cet exercice juste après les introductions formelles. S'assurer que des marqueurs permanents et/ou des stylos feutres et des petits papiers carrés colorés sont distribués sur la table (et être disponible tout au long des cinq journées). Demander à chaque participant (e) de prendre 5 minutes pour noter en deux ou trois phrases ce qu'il/elle attend du cours et ce qu'il/elle ignore maintenant et espère savoir à la fin du cours. Ramasser les cartes et les garder.
0850-920	Exercice 2 (Se faire connaître): 30 minutes:	La plupart des gens ne vont pas se connaître. Pour toute la durée du cours, un cercle serait le modèle optimum d'installation. Former les participants en groupes de 2 et leur donner dix minutes pour se présenter entre eux. Chaque participant devrait prendre des notes sommaires au sujet de la personne avec laquelle il/elle parle. Après 10 minutes, amener chaque personne à présenter l'autre – ils ne doivent pas se présenter eux-mêmes! Ceci peut être rapide, pas plus de 2 minutes par paire.
0920-0930	Présentation des Facilitateurs: 10-15 minutes	
0930-01130 : Session 2 :	Introduction à la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE) et aux conflits et à la Coopération sur l'eau (90 minutes)	Pendant cette semaine, vous ne fournirez pas seulement des techniques de résolution et de négociation sur les conflits aux gens; vous leur fournirez également un contexte utile dans lequel on peut comprendre les nombreux cas particuliers de conflits liés à l'eau et aux ressources qui y sont liées, exemples avec lesquels ils repartiront à la maison. Sommes-nous vraiment confrontés à une crise mondiale liée à l'eau? Quelle preuve pouvez-vous nous donner pour nous le confirmer? Est-ce une crise qui a lieu partout dans le monde à tout moment? Nous affecte-t-elle tous de la même façon? Quelles sont ses causes? Que pourrions-nous faire à ce sujet? Tout ce qui puisse être dit quant à son

Temps	Sujet	Contenu/Objectif
		<p>application, les principes de base de la GIRE fournissent une façon systématique de penser à ces questions et fournissent des idées quant aux voies et moyens nécessaires d'aller au delà de la crise vers une utilisation et une gestion durables des ressources en eau.</p> <p>Cette session est, donc, importante en ce sens qu'elle fournit des informations spécifiques aux gens quant à pourquoi un changement est nécessaire, et pourquoi les décisions concernant le changement doivent être prises collectivement. Elle leur fournit également une liste sur 'les points de basculement' les plus probables pour à la fois, les conflits et la coopération en matière d'eau. Et, elle leur donne l'occasion d'échanger des exemples dans un cadre de groupe et de commencer à explorer les différences et les similitudes avec leurs cas.</p>
0930-1000	Présentation formelle : LA GIRE et les conflits liés à l'eau : 30 minutes	
1000-1030	Exercice 3 (Dans mon pays) : 30 minutes	
1030-1100	Pause Café: 30 minutes :	Pendant la pause café, les facilitateurs doivent passer en revue et afficher tous les commentaires faits dans l'exercice 1 et encourager les participants à les regarder.
1100-1130	Restitution de l'exercice 3 : 30 minutes	
0920-0930	Introduction des Facilitateurs : 10-15 minutes	
1130-1230 Session 3	L'analyse du conflit (Durée : 1 heure)	Les conflits constituent un fait normal de la vie. Nous avons tous une expérience des conflits : en nous-mêmes ; avec d'autres ; ou en tant que membre d'un groupe. La plupart de ces conflits sont mineurs et se résolvent généralement à l'amiable. Parfois, cependant, les choses sont hors de contrôle, pour des raisons pas toujours évidentes. Le point central de cette session est de fournir à ceux/celles qui prennent part au cours une compréhension structurée des conflits, de sorte qu'ils/elles puissent mieux être disposés à 'savoir les causes profondes' de tels problèmes si et quand ils surgissent dans leurs propres cadres personnels et professionnels.
1130-1200	Exercice 4 (Je sens un conflit) : 20-30 minutes	
1200-1230	Présentation formelle : Sur les conflits (par les facilitateurs) : 30 minutes :	Dans cette partie de la session, le facilitateur donne une structure formelle à la discussion via l'utilisation des aides visuelles comme représentée dans la Partie A, Section 3 ci-dessus. Ici, le facilitateur passera en revue : (i) le lieu du conflit ; (ii) l'analyse du problème de conflit par une discussion du Cercle de conflit ; (iii) discussion des styles de traitement (du fait d'éviter à la coopération). L'exposé passera alors à la discussion: (iv) analyse des

Temps	Sujet	Contenu/Objectif
		intervenants; (v) les étapes du conflit (par une discussion sur la progression des conflits); et (vi) l'analyse des conflits par l'utilisation de la Cartographie du conflit et la Méthode de l'oignon.
Pause déjeuner		
1330-1630 Session 4	L'eau et les conflits (durée : 2.5 heures)	Les conflits liés à l'eau apparaissent sous différentes formes et ampleurs. Le point central de cette session et de commencer à amener ceux/celles qui prennent part au cours à réfléchir sur les conflits auxquels ils sont familiers (peut-être mais pas nécessairement d'une expérience personnelle) d'une manière systématique de sorte que certains des outils des sessions précédentes puissent être déployés de manière analytique sur un exemple spécifique d'utilisation et de gestion des ressources en eau. Comme dans les sessions antérieures, l'accent est mis ici est sur le partage d'une expérience personnelle et le déploiement d'outils analytiques de résolution de conflit, de manière structurée. A la fin de cette session, ceux/celles qui prennent part au cours pourront utiliser les outils traditionnels d'analyse de conflit à des fins constructives.
1330-14:00	Présentation formelle : L'Eau et les conflits 30 minutes	
1400-1500 (début) :	Exercice 5 (Pas dans mon arrière-cour !) (2 heures avec une pause dans l'intervalle) :	
1500-1530	Pause café: 30 minutes :	
1530-1630	Conclusion de l'Exercice 5 et Restitution des groupes : 30 minutes	
1630-1700 Session 5	Récapitulatif de la journée 1 (30 minutes)	
A partir de 1900-: DÎNER DE GROUPE		

Heure	Sujet	Contenu/Objectif
<h2>Jour 2</h2>		
0830-0930 Session 6	Instruments pour la résolution de conflit et la négociation (Durée: 1 heure):	La plus grande partie de la journée 1 est consacrée à l'analyse du conflit. Au 2ème jour nous passons aux méthodes de résolutions de tels conflits en se focalisant particulièrement sur les techniques de Règlement extrajudiciaire de différends (ADR) et la négociation raisonnée.
0830-0900	Présentation Formelle: Méthodes de résolution de conflit et les conditions pour une négociation réussie (30 minutes)	
0900-0930 Exercice 6	(Appel et réponse) (30 minutes)	
0930-1030: Session 7	Communication efficace (Durée: 1 heure):	Sans une communication effective il ne peut y avoir d'accords durable; ni de révisions réussies d'accords dont l'utilité est devenu un sujet de préoccupation. Il y a plusieurs problèmes communs liés à la communication particulièrement entre les adversaires apparents. Cette session utilise deux exercices simples et une présentation formelle pour illustrer les diverses façons dont on peut se méprendre, et discuter ce qu'on pourrait faire pour surmonter ces problèmes.
1030-1040	Exercice 7 Parles – tu ma langue?: 10 minutes	
Pause Café		
1100-1130	Présentation formelle (30 minutes)	
1130-1200	Exercice 8 (Amont- aval): 30 minutes	
Pause déjeuner		
1300-1730 Session 8:	La négociation: (Durée: 4.5 heures)	La plupart des gens savent qu'on n'arrache pas quelque chose à une négociation en tapant du point sur la table. Cependant certaines formes de négociations reviennent à taper du point sur la table. Cette session introduit en détail la négociation raisonnée. Elle met en contraste différentes formes de négociations et met l'accent sur le rôle central du facilitateur (le plus utile où il y a plusieurs acteurs avec des pouvoirs inégaux) et du médiateur (le plus utile où il y a plusieurs acteurs dotés de pouvoir relativement égaux) dans l'ADR. Elle détermine les étapes à suivre dans une négociation et les stratégies de négociations utiles que les parties devraient utiliser, y compris la préparation du BATNA

		– i.e. la meilleure solution de rechange. Les participants auront alors l'opportunité d'éprouver ces de négociations dans une négociation simulée.
1300-1400	Présentation formelle (Négociation des ressources en eau: 1 heure	
1400-1730 Exercice 9	(Jeu de bassin fluvial): 3.5 heures	
1730-1800	Débriefing et préparation de la sortie sur le terrain (30-60 minutes)	
A partir de 1900: SOIREE LIBRE		



Heure	Sujet	Contenu/Objectif
Jour 3		
0800-1500 Session 9	Sortie sur le terrain: Etude du cas local	La Règlement extrajudiciaire de différends (ADR) fondée sur la négociation raisonnée décourage l'empressement à faire recours à la procédure judiciaire. Il dit aussi que le processus de négociation est aussi important que les objectifs. Si l'utilisation de l'eau doit passer à des pratiques plus durables, plus efficaces et efficientes, elle doit aussi s'efforcer d'appliquer des processus similaires. Ceci signifie réutiliser des approches de gestion adaptatives centrées sur les acteurs, encourageant la concertation pour la prise de décision. Pendant les deux premières journées du cours, on a remis aux participants les outils de l'ADR, on leur a donné des exemples de comment, où, quand, et pourquoi ils peuvent être utilisés, et ils ont entrepris eux-mêmes des négociations simulées. Le but de cette sortie sur le terrain est de redonner vie à tout ceci : un problème réel exigeant une réponse réelle en temps réel. Etant donné le nombre illimité des disputes liées à l'eau, les organisateurs devront préparer la sortie autour d'un cas qui n'est pas très compliqué (ex : le profil de l'utilisateur est limité), dans un cadre physique gérable (ex : le long d'un petit affluent ; ou dans un contexte urbain ou péri- urbain proche), où les organisateurs pensent qu'avec l'aide de la facilitation et de la médiation la situation pourrait s'améliorer. Une brochure de terrain devrait être préparée avec les cartes et les photos appropriées.
Pause Café		
1530-1700 Exercice 10	Ainsi quel est le problème? 60-90 minutes	
A partir de 1900: DINER DE GROUPE		



Heure	Sujet	Contenu/Objectif
Jour 4		
0830-1030 Session 10	Suivre la carte de processus: (Durée: 2 heures ou plus):	Avec la sortie sur le terrain, les participants auront été sensibilisés sur les problèmes majeurs et auront suivi la carte de processus depuis l'étape 1 (préparation de l'entrée) à l'étape 2 (l'entrée dans la scène du conflit) et s'arrêtant à l'étape 3: (l'analyse du conflit). Ils auront beaucoup d'idées sur la manière de résoudre les conflits majeurs dans l'étude de cas et sont peut être un peu déçus qu'ils n'aient pas eu la chance d'aller plus loin. Dans cet exercice ils ne peuvent juste faire cela: suivre la carte de processus jusqu'à la sortie.
PAUSE CAFE		
1100-1600 Session 11	Accords sur l'eau les dispositions de gestion (Durée: 4 heures)	La gestion durable des ressources d'eaux exigent une base ferme de règles et procédures établies largement acceptées, comprenant les moyens de règlement de différends et de négociation opérationnels. Les droits et les devoirs doivent être clairement articulés et doivent avoir le soutien de la loi – fut-elle coutumière ou moderne, devraient être appliquées. Là où il y a incertitude, il y'aura un conflit, dont la résolution est imprévisible. Tout au long de l'histoire, on n'est parvenu à des accords sur l'eau et à des dispositions de gestion entre une grande variété d'acteurs pour un grand variété d'objectifs sur un grande variété de ressources en eau. L'objectif de cette session est de présenter aux participants les données de base sur où, pourquoi, quand et comment les accords sur l'eau et les dispositions de gestion ont été signés dans le monde entier à différents niveaux : mondial, régional, national, local. Le but de cette session est de fournir aussi l'opportunité aux participants d'apprendre des experts locaux de l'eau et de travailler avec eux.
1100-1200	Présentation formelle (Le partage de l'eau): 1 heure	
PAUSE DEJEUNER		
1300-1400	Présentation Officielle (Le droit international de l'eau) (1 heure)	Une personne ressource locale devrait être invitée pour parler de ce sujet, laissant du temps pour l'interaction avec les participants
1400-1500	Présentation formelle (La coopération régionale) (1 heure)	Une personne ressource locale devrait être invitée pour parler de ce sujet, laissant du temps pour l'interaction avec les participants
PAUSE CAFE		

1530-1630	Présentation formelle (La coopération nationale/locale) (1 heure)	Une personne ressource locale pourrait être invitée pour parler de ce sujet, laissant du temps pour l'interaction avec les participants
1630-1700	Débriefing formel (30 minutes)	
A partir de 1900: SORTIE DU GROUPE POUR LE DINER ET SOIREE CULTURELLE		



HEURE	Sujet	Contenu/Objectif
Jour 5		
0800-1200	MATINEE LIBRE	
PAUSE DEJEUNER		
1300-1500	Session 12: Implications pour la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (Durée: 2 heures)	Le monde de l'eau est en mutation. Les demandes sont en augmentation. L'offre se dégrade. Les conflits doivent être gérés. L'objectif de cette session est de mener une réflexion autour de questions majeures concernant les voies et moyens de réaliser la GIRE et de gérer avec succès l'eau et les conflits liés à l'utilisation de la ressource.
PAUSE CAFE		
1530-1730 Session 13	Les perspectives (Durée: 2 heures):	L'objectif de cette session est d'amener la réunion à une fin concluante en laissant le temps aux organisateurs locaux pour faire des présentations, de discuter des moyens d'aller de l'avant avec cette formation et avec d'autres exercices formation, d'évaluer le cours et de célébrer une semaine de dur travail.
1530-1550	Présentation par les Comités d'organisation et autres: 20 minutes	
1550-1620	Discussion sur les perspectives: 30 minutes	
1620-1650	Evaluation: 30 minutes	
1650-1730	Remise des Attestation set Clôture officielle: 40 minutes	
A partir de 1730: RECEPTION		



Annexe 2: Quelques idées pour les formateurs

Avoir un départ lancé

Vous devriez vous rappeler que dans la gestion de vos propre cours, vous utilisez quelques techniques de négociations et de résolution de conflit traitées dans le programme. Par exemple, en regroupant 25-35 personnes de professions différentes, de différents départements du gouvernement, de différents pays, vous rencontrez le défi de créer un climat de confiance et d'obtention d'un engagement pour un cours réussi avec tous les participants – facilitateurs comme participants. Pour faire cela, les gens doivent être activement engagés dès le début.

Processus général de l'atelier

- La Participation
Les participants sont des adultes avec une grande expérience dans la vie. Ils ne doivent pas seulement s'asseoir et écouter. Après tout, même l'orateur le plus fascinant commence à être un peu ennuyant après un cours intensif de cinq jours.
- Circulation à double sens
Le flux des informations ne devrait pas être à sens unique, des facilitateurs aux participants du cours. Trop de têtes parlantes, parlant aux présentations PowerPoint est la manière sûre et rapide de perdre l'attention de son auditoire.
- Éviter les cliques
Dans des endroits où plusieurs personnes du même lieu peuvent être entrain d'assister à une réunion, il est important de briser la tendance naturelle pour les gens qui se connaissent, ou qui sont familiers entre eux, de se mettre ensemble. La diversité d'expérience enrichit l'expérience de l'atelier.
- La gestion du temps
Les facilitateurs ne doivent pas être esclave de la montre; ni ignorer complètement l'heure, par exemple, laisser les gens continuer 'encore et encore' tout simplement parce qu'il semble poli de les laisser faire ainsi. Cependant, il est extrêmement important de respecter l'heure tout le long de la sortie sur le terrain et pendant les événements prévus en dehors du site de formation.
- Le goût local
Les études de cas locaux, les experts invités, les invités, la nourriture, les événements hors-site sont des moyens importants de rendre l'apprentissage intéressant et d'enrichir l'expérience de tout un chacun à l'atelier.
- Les ressources adéquates et appropriées
S'assurer que vous avez assez de papiers de tableau de conférence, de tableaux de conférence, bâton de colle et de matériaux adhésifs, des cartes colorées 4 x 6, les marqueurs permanents et les marqueurs pour tableau blanc, des crayons feutres, les carnets de notes, des stylos et des crayons. S'assurer que tous vos



supports audio-visuels sont en bon état, sont disponible à temps; et qu'il y'a le personnel technique à portée de main au cas où quelque chose irait mal.

- **Pompe et cérémonie**
Quoiqu'inévitable, ces genres d'activités devraient être gardées au minimum et réservées en particulier pour la fin, quand il faudra délivrer des attestations de participation et de le compléter avec des CD-ROM élaborés pendant le déroulement de la réunion.
- **La session d'ouverture**
L'intérêt des gens doit être engagé dès le début. Tout en restant sensible aux spécificités culturelles, le nombre de discours formels doit être limités et très bref. Vous disposez seulement d'un temps très court pour obtenir des informations importantes de manière efficace- ne perdez pas du temps dans le cérémoniel.
- **Introduction – Cours et Participants**
De préférence au moyen de PowerPoint, vous devriez avec concision et clarté articuler vos objectifs pour le cours. Brièvement faite ressortir dans les grandes lignes comment le programme entier se déroulera, et le déroulement de la journée 1 en particulier. Soulignez que ceci est un exercice d'apprentissage conjoint, étant donné que les personnes qui assistent au cours apportent une expérience enrichissante à la table de laquelle chacun- y compris les facilitateurs et les organisateurs – peuvent apprendre beaucoup. C'est votre chance de faire une première bonne impression et mettre le cours sur le bon chemin.
- **Concernant la pause café initiale**
Notre expérience a révélé que les gens seront motivés à propos de l'exercice passé et continueront de discuter de ces questions pendant la pause. Les facilitateurs devraient guider les rapporteurs et s'assurer qu'ils ont des résumés succincts des questions majeures qui ont été soulevées dans leurs groupes respectifs. Ceux-ci peuvent être téléchargés sur l'ordinateur portable pour être présentés, mais nous recommanderont que cela soit évité.

L'obsession de la technologie est déplacée à ce niveau. Le point de la session était d'échanger les informations et de faciliter la participation. Etant donné que nous souhaitons encourager l'écoute active parmi les participants, le PowerPoint doit être considéré comme une distraction dans le travail de groupe. Ceci dit, le comité d'organisation devrait avoir quelqu'un de disponible pendant tout le cours pour transmettre les notes écrites dans un dossier d'un ordinateur central, cela fera partie du CD-Rom que les participants vont emporter de la réunion.

IDEE

Les organisateurs devraient prendre un bon nombre de photos et avoir nommé quelqu'un pour charger ces derniers dans un dossier d'images pour être distribué après à tous les participants. C'est également une bonne idée de faire défiler ces photos en diaporama pendant les pauses. En outre, les facilitateurs devraient rassembler tout le travail écrit du travail de groupe et l'afficher dans à une place centrale autour de laquelle les gens peuvent se réunir pour discuter

- **Le déjeuner du premier jour et la gestion du temps**
A ce moment là, si tout s'est passé au mieux possible, il est probable que vous

avez accusé un retard de trente minutes à une heure dans le programme. Mais ne vous inquiétez pas, on a incorporé du temps pour une telle éventualité.

La gestion du temps est cruciale pour une réunion réussie et ceci comprend le reconnaître et se préparer pour les pertes de minutes ici et là. Les éléments organisationnels (mettre les participants en groupes; les faire mettre par écrit leurs idées d'une manière succincte; faire arrêter les éléments du groupe de travail) boufferont le temps, ainsi au lieu d'être esclave du programme, nous pouvons utiliser le temps prévu comme un rappel constant pour garder tout le monde à peu près à l'heure.

Il est aussi important de ne pas surcharger le programme, essayer d'en faire trop, particulièrement au premier jour quand tout le monde est entièrement motivé. La grande partie de ce programme sera nouveau, et il y'a beaucoup à assimiler pour les participants, ainsi le mieux serait de procéder à un rythme mesuré.

On peut profiter des déjeuners et des pauses-café pour récupérer 5- 10 minutes ici et là si c'est nécessaire. Il est aussi probable, toutefois que les organisateurs aient besoin des pauses entières du thé et du déjeuner pour rester et accélérer la documentation de ce qui vient de se dérouler et pour préparer ce qui doit suivre.

- Sessions journalières de synthèse
Chaque jour doit se terminer par une séance de revue similaire où les facilitateurs se réunissent pour faire des observations cohérentes et concises un résumé des activités journalières et un rappel de ce qui doit suivre. On devrait donner la parole aux organisateurs pour la communication de certaines informations pratiques.
- Session de préparation pour la sortie sur le terrain
Pour que la sortie sur le terrain doit contribue à l'atteinte des objectifs du programme, les organisateurs doivent convenablement planter le décor pour la sortie de terrain pour toute la journée. Il est préférable d'avoir une brochure compilée pour la sortie sur le terrain. Cette brochure devra comporter des textes, des cartes et des photographies. Elle devra décrire brièvement le cadre et souligner les problèmes majeurs et décrire brièvement les acteurs impliqués dans l'étude de cas. Elle devra inclure la méthode de l'oignon et de un espace vierge pour l'élaboration d'une carte de conflit.
- Gérer votre sortie sur le terrain avec succès
La gestion du temps est importante dans la sortie sur le terrain. Pendant que (près de) 30- 40 personnes seraient entrain de se déplacer en groupe pour une journée entière, il est important de prévoir un moyen de transport convenable et confortable (ceci contribuera aussi à éviter une révolte des participants mécontents obligés de partager des espaces étroits).

Des boîtes à lunch et des casse-croûtes devraient être aussi prévus – tout en s'assurant qu'il y'a assez de boissons et de fruits pour une journée entière. N'oubliez pas d'incorporer suffisamment de pauses santés bien situées. Une journée longue et chaude sur le terrain qui pourrait inclure quelques participants avec des limites physiques est une recette pour un conflit qui peut être partiellement géré par une bonne planification et une bonne exécution. A moins que vous ne souhaitiez utiliser la sortie sur le terrain comme une leçon dans la résolution de conflit et dans la négociation (ce qui n'est pas du tout une mauvaise idée), vous devriez vous assurer ensuite que les points ci-dessus sont réglés. Sept heures sur le terrain (de 0800 à 1500 heures) constituent la durée maximale

si vous voulez avoir toujours du temps pour un débriefing et pour les exercices dans la classe à la fin. Quelque soit ce qui va se décider, les organisateurs devraient se fixer pour objectif d'être de retour en classe avant 16:00 heures pour un exercice de 60-90 minutes.

- La sagesse de prévoir une soirée libre
A la fin de la 2^{ème} journée, certains se sentiront épuisés et peut-être submergés par trop d'informations. Ils peuvent souhaiter se retirer du groupe, peut être en de plus petits groupes. D'autres souhaiteront se retirer plus tôt dans leurs chambres pour faire un autre travail ou pour simplement se reposer. Bref, une soirée libre est un grand remède pour le cerveau.

IDEE

Si vous incorporer une soirée libre, il est conseillé que vous considérez comment les participants choisissent de dîner, où ils le font et qui payera la facture. Certains employés de l'État participent et bénéficient de per diem qu'ils pourront utiliser pour couvrir ces dépenses. D'autres, les fonctionnaires moyens et d'autres qui participent à leur premier atelier/courte formation auront prévu que les organisateurs prendront tout en charge. Les organisateurs devraient alors prendre une décision sur la meilleure façon de procéder. Une manière utile de résoudre le problème est de faire une annonce avec le choix suivant. Si vous choisissez de prendre votre repas au lieu de la formation (Centre de conférences/hôtel) les organisateurs pourront couvrir les frais (si c'était la procédure). Au cas où les participants choisiraient de prendre leur repas ailleurs, ce sera à leurs propres frais.

- Gérer le temps de votre dîner en groupe
Quelque soit l'activité choisie, s'assurer de poser les règles de base concernant ce que le comité d'organisation prendra en charge, et ce que chaque participant doit prendre en charge (au cas échéant). La ponctualité ici est aussi importante. Etablir des temps fixes pour quitter et revenir à l'hôtel. Il n'y a pas de variations, pas d'exception. Les règles communes doivent s'appliquer.
- A propos des rapporteurs
Certains ateliers et courtes formations aiment désigner un ou deux participants pour jouer le rôle de rapporteurs pendant toute la journée et ensuite rapporter la matinée suivante. Eviter cette pratique à tout prix! A moins que vous ne souhaitiez endormir vos participants et/ ou risquez de perdre inutilement du temps, vous devriez abandonner cette pratique facteur de perte de temps. Les facilitateurs devraient être capables de faire un résumé – si nécessaire – en 3- 5 minutes maximum.
- Restitutions précises des travaux de groupe
Les facilitateurs donnent à chaque groupe assez de temps mais clairement défini et à respecter pour résumer leurs discussions. La contribution du facilitateur doit être limitée au minimum, mais la prise de note est encouragée puisque ce dont les gens ont discutés constituera les bases de débriefings plus tard à la réunion.
- La sagesse de prévoir un vendredi matin libre
Avec l'expérience nous avons constaté que beaucoup de gens voudront visiter quelques sites et faire des emplettes. Si la masse critique a été réalisée (des gens peuvent être sollicités au début de la semaine pour une activité de groupe), et si les fonds sont disponibles, alors un bus loué avec des arrêts indiqués (avec

une gestion minutieuse du temps) est une bonne variation de l'idée d'une 'matinée libre'

- Des observations sur la séance de clôture

Le but de cette séance est d'amener la réunion à une fin concluante. Ceci est mieux réalisé en prévoyant de la place pour un nombre limité de groupes appropriés (ex: le Partenariat mondial de l'eau) pour faire de l'auto-promotion et pour que tout participant impliqué dans un groupe approprié de dire quelques mots. On devrait également prévoir du temps pour 'les perspectives' et un temps substantiel pour une évaluation formelle de la réunion par les participants. Cela donnera un feedback précieux pour un meilleur réglage de ce programme et pour d'autres programmes y relatifs. Après l'évaluation, il devrait aussi y avoir du temps pour un ou plus de discours par les officiels locaux appropriés et pour la remise des attestations et les sources de renseignement et documentation aux participants. Si le temps et le budget le permettent, cette séance pourra se conclure par une réception de clôture.

IDEE

Au cours d'une réunion de cinq jours il devrait y avoir un temps pour que les personnes sortent de l'hôtel pour visiter des sites locaux. On doit également prévoir du temps pour un dîner formel embelli avec une activité culturelle donnant ainsi 'une saveur locale' à la réunion.

Notre expérience a montré qu'un dîner de groupe hors de l'hôtel la deuxième nuit, une soirée libre la troisième nuit (suivant la longue sortie sur terrain), et un matin libre le dernier jour semble fonctionner mieux. Ceux-ci naturellement sont entremêlés de repas de groupe au site de la réunion. Une telle variété imprime l'expérience de l'atelier dans la mémoire des participants et d'une façon indirecte imprime aussi (une partie de) l'information échangée pendant toute la semaine.

Acronymes

ACM	Gestion extrajudiciaire de conflit
ACR	Règlement extrajudiciaire de différends
ADR	Règlement extrajudiciaire de conflits
ArgCapNet	Le Réseau de renforcement de capacité d'Argentine
BATNA	La meilleure solution de rechange
DOB	Demande en Oxygène Biologique
DRFN	Fondation de recherche sur la désertification de Namibie
DSMs	Mécanismes d'aide à la décision
EPA (Ethiopie)	l'Autorité fédérale pour la protection de l'environnement
FAO	Organisation pour l'alimentaire et l'agriculture des Nations unies
GNI	Revenu National Brut
GWP	Partenariat mondial de l'eau
OG	Organisations gouvernementales
IDH	Indice du développement humain
GIRE	Gestion intégrée des ressources en eau
LA-WETnet	Réseau de renforcement de capacité en matière d'eau et d'éducation d'Amérique latine
NBI	Initiative du bassin du Nil
Nile IWRM-net	Réseau de renforcement de capacité du bassin du Nil pour la GIRE
NOSR	Organisation néerlandaises pour la recherche sociale
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
REDICA	Réseau de renforcement de capacité de l'Amérique centrale
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
UN	Les Nations Unies
UNESCO	Organisations des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNESCO-IHE	L'institut pour l'éducation en matière d'eau
WSSD	Sommet mondial pour le développement durable
WA-Net	Réseau de renforcement de capacité de l'Afrique de l'Ouest
WWDR	Rapport mondial sur le développement de l'eau