

PRATIQUE

Mars 2023

DE LA MÉDIATION

10

Les points d'entrée créatifs dans la médiation

Accéder aux conflits. Ouvrir des
négociations. Lever les blocages.

**Sebastian Kratzer et
Julia von Dobeneck**

“hd

Centre for
Humanitarian
Dialogue

Mediation for peace

Le Centre pour le dialogue humanitaire (HD) est une organisation de diplomatie privée fondée sur les principes d'humanité, d'impartialité et d'indépendance. Sa mission est d'aider à prévenir et résoudre les conflits armés, et en atténuer les conséquences, par le biais du dialogue et de la médiation.

www.hdcentre.org/fr

© 2023 –

Centre pour le dialogue humanitaire

Cette publication est protégée par la licence CC BY-NC-ND 4.0, qui autorise son utilisation à des fins non commerciales sous réserve que la source soit citée et que l'œuvre ne soit pas modifiée. L'utilisation du nom et du logo du Centre pour le dialogue humanitaire n'est en aucun cas autorisée.

Suggestion de référence bibliographique : S. Kratzer et J. von Dobeneck (2023). *Les points d'entrée créatifs dans la médiation*. Collection « Pratique de la médiation ». Genève : Centre pour le dialogue humanitaire.

Réviseur : Giles Pitts
Assistante de recherche : Sofia Sturm
Conception et mise en page :
Rick Jones

Clause de non-responsabilité

Les points de vue et opinions exprimés dans cette publication sont ceux de l'auteur et de l'autrice et ne reflètent pas les positions ni les points de vue officiels de quelque organisation que ce soit.

La collection « Pratique de la médiation » est un projet du Centre pour le dialogue humanitaire (HD). Pour toute suggestion quant au format et au contenu de cette publication, veuillez nous contacter à l'adresse mediationsupport@hdcentre.org.

Table des matières

Résumé analytique	4
Remarques essentielles pour la mise en pratique	6
Points d'entrée créatifs : la liste des questions à se poser	8
Liste des études de cas	10
1 - Introduction	12
2 - Les définitions des points d'entrée créatifs	15
3 - Informations essentielles sur les points d'entrée créatifs	18
4 - Comment favoriser le succès des points d'entrée créatifs	23
5 - Un défi supplémentaire : accéder aux acteurs proscrits	30
6 - Risques et limites des points d'entrée créatifs, et solutions pour les atténuer	33
7 - Options et types de points d'entrée créatifs	36
Conclusion	91

Résumé analytique

Dans un monde où les violences et les conflits armés sont de plus en plus longs et fragmentés, les tierces parties qui tentent d'enclencher ou de relancer un processus de paix sont confrontées à de nombreux défis¹. Lorsque les parties à un conflit ne sont pas prêtes ou disposées à entreprendre un processus ou un règlement politique, les points d'entrée créatifs constituent une solution novatrice et pragmatique pour accéder à un contexte, amorcer un nouveau processus de médiation ou de dialogue ou débloquer des négociations.

Cette publication se fonde sur l'analyse de nombreux cas pour décrire les différents types de points d'entrée qui existent et montrer comment ils sont créés et pourquoi et comment ils sont utilisés. Elle présente ainsi différentes approches adoptées par les tierces parties. Très souvent, ces stratégies ou méthodologies sont oubliées ou ne sont pas documentées, et ce pour diverses raisons : parce que le processus a connu des rebondissements rapides, qu'il a échoué ou que les points d'entrée ont produit des effets différents de ce qui était prévu. Bien que les processus de paix politiques soient au centre de cette étude, celle-ci contient également plusieurs exemples de médiations humanitaires.

Nous mettons en lumière **deux grandes catégories de points d'entrée : ceux qui permettent d'accéder à un conflit et d'ouvrir des négociations et ceux qui visent à lever des blocages**. Les premiers peuvent consister à aborder des sujets différents ou à chercher à satisfaire des intérêts plus généraux des parties, mais aussi à faire appel à d'autres intermédiaires et à constituer des réseaux. Les seconds points d'entrée portent généralement sur des aspects techniques. Il peut s'agir par exemple de créer des structures de financement

novatrices, d'organiser les sujets différemment, de changer de format, de lieu et d'atmosphère, de recourir à des voies parallèles (Track 2), d'identifier les besoins des parties pour cibler les plus faciles à satisfaire ou d'employer des méthodes de facilitation créatives (par exemple des séances de réflexion collective). Cependant, comme le montrent cette liste et la présente étude, il n'est pas toujours facile de distinguer les points d'entrée des éléments de conception d'un processus. En effet, les méthodes de conception de processus contribuent au succès des points d'entrée et les éléments de conception peuvent eux-mêmes constituer ou devenir des points d'entrée.

Les entretiens menés dans le cadre de cette étude nous ont permis de tirer des enseignements utiles pour augmenter les chances de réussite d'un point d'entrée. L'accès aux acteurs proscrits s'accompagnant de difficultés supplémentaires, un chapitre est consacré aux leçons que nous avons dégagées à ce sujet.

Enfin, parce que les points d'entrée créatifs constituent une méthode pour démarrer des processus ou lever des blocages, cette publication est accompagnée d'un bref guide d'analyse et de planification qui vous aidera à identifier des points d'entrée créatifs et à en tirer le meilleur parti.

Ce guide est disponible à l'adresse :
<https://hdcentre.org/insights/23603-2>.

Remarques essentielles pour la mise en pratique

Bien que les cas varient considérablement en fonction du contexte, les recherches effectuées dans le cadre de cette étude ont révélé un certain nombre de similarités dans la conception et l'utilisation de points d'entrée créatifs par des tierces parties. Nous en avons déduit une série de remarques pour vous aider à augmenter vos chances d'accéder à un conflit ou de (re)démarrer un processus :

- Considérez les points d'entrée créatifs comme des **initiatives stratégiques**. Fixez à l'avance des stratégies et des objectifs clairs (à qui s'adresser et quels sujets aborder), tout en gardant **l'esprit ouvert à l'expérimentation**.
- **Créez des opportunités et saisissez celles qui se présentent**. Essayez différentes approches pour créer un point d'entrée tout en **restant à l'affût des occasions** de créer une dynamique politique, mais **en faisant preuve de patience** afin d'éviter de vous lancer dans des négociations de manière prématurée.
- Utilisez **des méthodes et des instruments** qui permettront à votre point d'entrée de se développer et de donner lieu à un processus, mais ayez conscience que **l'évolution du contexte** et des approches des acteurs concernés peut déterminer le rythme de progression, et la réussite ou l'échec éventuels, de tout point d'entrée.
- **Faites preuve de transparence vis-à-vis des parties** et indiquez-leur clairement quels résultats elles peuvent attendre lorsqu'elles entament des discussions. Cela permettra d'éviter les malentendus et d'établir des relations de confiance. Toutefois, **veillez à ce que tous les échanges restent confidentiels** : c'est indispensable pour préserver cette première phase.
- **Établissez clairement ce que vous avez à offrir aux parties** afin de les convaincre et les mobiliser durablement.

- Ayez conscience que les points d'entrée ne vont pas sans leurs propres **risques et limites**. Il s'agit généralement de problèmes liés à la sécurité, à la réputation et à la conception de processus, mais aussi d'enjeux juridiques et politiques. Votre approche devra donc comporter une **stratégie d'atténuation des risques**.
- Considérez les **points d'entrée comme des accomplissements à part entière**, distincts du processus politique principal. En rendant possible une coopération ou une progression minimales sur une question secondaire ou moins politique, les points d'entrée peuvent **parfois contribuer à apporter des bénéfices réels (et inattendus) aux personnes touchées par des conflits**.
- Concevoir et utiliser des points d'entrée peut être difficile car il est généralement nécessaire d'employer simultanément ou successivement **deux ou plusieurs approches, parfois contradictoires**. Vous devrez vous efforcer de **trouver le juste équilibre entre ces différents points d'entrée** afin de pouvoir vous adapter face à l'évolution du contexte.

Points d'entrée créatifs : la liste des questions à se poser

Il n'existe pas de modèle pour créer ou identifier un point d'entrée et garantir le développement d'un processus, mais les questions ci-dessous peuvent constituer un guide utile à condition d'y répondre le plus clairement possible. L'objectif général des points d'entrée étant d'accéder à un processus ou de le (re)lancer, cette liste pourra vous aider à concevoir et utiliser des points d'entrée créatifs de manière plus structurée et réfléchie.

- Quelles sont vos **relations existantes** avec les parties ? Votre institution ou vous-même bénéficiez-vous d'une image positive sur laquelle vous appuyer pour démarrer un processus ?
- Que révèle votre analyse du conflit : avez-vous identifié des besoins ou des **intérêts individuels et/ou communs** chez les acteurs du conflit, ou des relations entre eux, qui pourraient **servir de base pour amorcer un dialogue** ?
- Quels **sujets techniques ou accessoires** sont suffisamment importants aux yeux des parties, ou des groupes qu'elles représentent, pour constituer une ouverture ?
- Que pourriez-vous faire pour **augmenter la probabilité de voir un point d'entrée se matérialiser** (p. ex. établir des relations de confiance et des canaux de communication, constituer des réseaux) ?
- Quels **changements récents ou imminents dans le contexte** pourraient créer une dynamique susceptible de permettre à votre point d'entrée de se matérialiser ?
- Dans quel **objectif** souhaitez-vous utiliser le point d'entrée et quelle est votre **stratégie** ?
- Quelles **méthodes de médiation** pourraient contribuer à augmenter les chances de réussite de votre point d'entrée ?

- Quelle est votre stratégie pour **faire évoluer le point d'entrée vers un processus** ? Que pouvez-vous offrir aux parties pour qu'elles aient confiance en vous et dans le processus ?
- Quelles sont les **alternatives** si ce point d'entrée ne se matérialise pas ?
- Comment un **changement de point d'entrée serait-il perçu** par les acteurs du conflit ?
- Quels sont les **risques** associés à ce point d'entrée, et que pouvez-vous faire pour les atténuer ?

Liste des études de cas

Accéder à un conflit et ouvrir des négociations

- **Aborder des sujets différents ou cibler des intérêts plus généraux**
 - Aborder des questions non menaçantes pour accéder à une armée (2017) – p. 40
 - Résoudre des problèmes de circulation des personnes et d'exportation pour ouvrir des négociations sur la construction de l'État en Somalie (1994–1997 et 2000–2012) – p. 42
 - Identifier les griefs politiques d'un acteur clé et en tirer parti pour établir des relations de confiance, Asie du Sud (2007–2010) – p. 44
 - Interpréter un mandat officiel avec souplesse, Somalie (2016) – p. 46
- **Accéder à un conflit par l'intermédiaire d'acteurs d'autres voies ou d'acteurs informels de confiance**
 - Faciliter l'accès à des chefs militaires par l'intermédiaire de personnes de confiance, Afghanistan – p. 49
 - Accéder à des acteurs non étatiques pour favoriser une solution officielle à la crise politique en Macédoine après les élections générales (2016–2018) – p. 51
 - Trouver des points d'entrée dans un mouvement social sans leader (2020) – p. 53
 - Préparer une initiative civile pour accompagner les négociations de cessez-le-feu entre les FARC et les forces militaires en Colombie (2015) – p. 56
 - Aider la gauche abertzale à amorcer un changement politique au Pays basque (2008–2014) – p. 58

Lever des blocages pour sortir un processus de l'impasse

- **Établir des contacts avec de nouveaux acteurs**
 - L'accord d'Alger pour la paix au Mali : relancer la dynamique du processus de mise en œuvre (2020) – p. 61

- **Axer les efforts sur des aspects techniques**
 - Utiliser un problème environnemental pour amener les parties à coopérer et soutenir le dialogue officiel, Ukraine (2014–2021) – p. 64
 - Processus de médiation mené par l'ONU en Syrie : unifier l'opposition (2017) – p. 67
- **Mettre en place des structures de financement**
 - Permettre le démarrage du processus de négociation entre le gouvernement et l'ELN en Colombie (2016–2017) – p. 71
- **Modifier le format et l'ordonnancement des sujets**
 - Lever le blocage autour du programme de travail, processus mené en Syrie sous l'égide de l'ONU – p. 75
 - Organiser des séquences de dialogue pour contourner le blocage politique au Soudan du Sud (2020) – p. 77
- **Changer de lieu et d'atmosphère**
 - Débloquer les discussions relatives au projet de constitution pour la Libye (2017) – p. 80
- **Faire appel à des processus informels pour débloquer le processus officiel**
 - Compléter le processus mené par l'ONU au Yémen par une initiative informelle : le Programme d'appui au dialogue politique (2012–2022) – p. 83
- **Identifier les besoins des parties pour cibler les plus faciles à satisfaire**
 - Mettre en œuvre les accords de Minsk au sein du groupe de travail économique du GCT, Ukraine (période 2015–2018 uniquement) – p. 86
- **Organiser des séances de réflexion créative**
 - Débloquer les négociations de cessez-le-feu entre le gouvernement colombien et les FARC (2014) – p. 89

Les points d'entrée créatifs dans la médiation

Accéder aux conflits. Ouvrir des négociations. Lever les blocages.

1 Introduction

Dans un monde où les conflits armés sont de plus en plus longs et fragmentés, les tierces parties sont confrontées à de nombreux défis lorsqu'elles lancent un processus de paix ou qu'elles tentent de sortir un processus de l'impasse². Quand les parties au conflit ne sont pas prêtes ou disposées à entreprendre un processus ou un règlement politique, les points d'entrée créatifs constituent une solution novatrice et pragmatique pour accéder à un contexte, amorcer un nouveau processus de dialogue ou de médiation ou débloquer des négociations restées au point mort.

Cette publication se fonde sur l'analyse de nombreux cas pour offrir un tour d'horizon des différents types de points d'entrée qui existent et montrer pourquoi et comment ils sont utilisés. Bien que l'étude soit axée sur les processus de paix politiques, elle comprend également des enseignements issus du domaine de la médiation humanitaire car les méthodes mises en œuvre dans ce secteur sont intéressantes. En outre, il arrive que les deux types de processus se chevauchent.

Au départ, il nous a semblé particulièrement utile de nous concentrer sur les stratégies créatives employées par les acteurs non étatiques

pour prendre part à un processus. Les stratégies des acteurs de la diplomatie officielle (ou Track 1), tels que les Nations Unies (ONU), semblaient en effet mieux connues. Contrairement aux acteurs non étatiques, ceux-ci détiennent un mandat officiel (émanant par exemple du Conseil de sécurité ou du Secrétaire général de l'ONU) qui leur confère une certaine légitimité préétablie pour intervenir dans un contexte de conflit et démarrer un processus. De plus, les instruments et leviers utilisés par les États et les organisations multilatérales pour faire avancer un processus semblaient assez similaires, qu'il s'agisse de pressions (militaires, sanctions ou inscription sur des listes de surveillance, embargo sur les armes) ou d'incitations (levée des sanctions, radiation des listes de surveillance, reconnaissance bilatérale, perspectives d'investissement...).

Les acteurs non étatiques, quant à eux, reçoivent rarement un mandat officiel et ne disposent pas des mêmes moyens d'influence que les États. Ils doivent par conséquent « s'introduire [dans un contexte] en cherchant à déterminer sur le terrain, à tout moment ou presque, avec qui il est possible de travailler³ ».

Cependant, lorsque nous avons mené les entretiens, il est rapidement devenu évident que nouer des contacts avec les parties, les amener autour d'une table de négociations ou trouver avec elles des solutions pour débloquer un processus exigeait de la créativité et une réflexion stratégique, qu'il s'agisse de l'ONU, d'un État ou d'une tierce partie privée. Si les tiers non étatiques ne jouissent pas des mêmes formes de légitimité, travaillent avec d'autres niveaux de la société et à un rythme différent, ils visent souvent les mêmes objectifs et leurs points d'entrée produisent généralement des résultats similaires à ceux des acteurs officiels. En outre, les entretiens ont montré que l'approche des acteurs étatiques (en particulier les petites et moyennes puissances) était souvent comparable à celle des organisations non gouvernementales (ONG) : il s'agit d'avancer par étapes jusqu'à obtenir un mandat des parties au conflit, pour ensuite entreprendre une médiation ou commencer à faciliter un dialogue. Devant ces similitudes, nous avons décidé de regrouper les approches des acteurs non étatiques et celles des États et de l'ONU (qui représente dans cette étude les approches multilatérales).

Cette publication commence par fournir une définition du terme « point d'entrée » avant d'exposer des leçons clés sur l'utilisation des points d'entrée créatifs. Une réflexion méthodologique permettra ensuite de déterminer comment augmenter les chances de réussite de ces points d'entrée (et faire face à leurs risques et limites). Ces considérations seront complétées par un bref tour d'horizon des approches employées pour accéder aux acteurs proscrits, démarche qui comporte des difficultés supplémentaires mais aussi de nouvelles possibilités d'intervention.

Pour illustrer les différentes méthodes décrites, nous proposerons enfin une sélection d'études de cas, réparties dans les deux grandes catégories de points d'entrée créatifs que nous avons identifiées : ceux qui permettent d'accéder à un conflit et d'ouvrir des négociations, et ceux qui visent à lever des blocages. Ces cas ont été choisis de manière à présenter un large éventail de points d'entrée créatifs mais aussi à rendre compte de la diversité des perspectives des tierces parties. Nous avons également cherché à montrer de quelle manière l'utilisation d'un point d'entrée pouvait modifier la dynamique d'un processus.

La littérature sur ce sujet étant très limitée, le cœur de l'étude est constitué de 20 entretiens en profondeur menés auprès de membres émérites d'ONG, de gouvernements et des Nations Unies, complétés par des échanges avec un groupe consultatif formé de spécialistes de la médiation et par plusieurs échanges bilatéraux avec des professionnel-le-s. Toutes les personnes interrogées ont donné des exemples de points d'entrée en expliquant comment elles avaient entrepris ou relancé un processus. Dans de nombreux cas, elles étaient les « premières arrivées ». En nous confiant leurs réflexions et leçons tirées d'expériences réelles, elles ont apporté une contribution inestimable à cette étude.

Le choix des études de cas publiées ici ne reflète aucun jugement quant à leur qualité méthodologique ni à la « justesse » politique de l'approche adoptée pour chacun des processus. L'objectif n'était pas d'appliquer des normes scientifiques ni de faire valoir des résultats

vérifiables, mais de recueillir des exemples illustrant les points de vue et les enseignements de ces spécialistes, et d'étudier les actions concrètes mises en œuvre. Les sources primaires et les expériences personnelles sont précieuses car il n'existe presque aucune recherche universitaire ni stratégique sur le sujet, alors que des tierces parties mettent au point et appliquent des approches créatives de la médiation depuis des années. Le but des entretiens était de stimuler la réflexion, de dégager des enseignements et de faire ressortir les points communs entre différents conflits, pays et processus.

Nous n'avons pas confronté les expériences et descriptions recueillies avec celles d'autres personnes ayant participé aux processus cités. Il est donc possible qu'une partie prenante soit en désaccord avec les propos rapportés ou considère que d'autres facteurs ont contribué à la réussite d'un point d'entrée.

Des recherches plus approfondies sur les points d'entrée et sur les facteurs favorisant leur réussite seraient nécessaires pour pouvoir établir des affirmations plus solides sur les raisons pour lesquelles ils donnent lieu à des processus (plus) dynamiques. Toutefois, il ne semble pas possible (et probablement pas souhaitable) de livrer une conclusion unique et globale en raison de la nature même des points d'entrée créatifs.

Avec cette publication, nous cherchons simplement à partager les connaissances que nous avons rassemblées, en espérant qu'elles pourront servir d'inspiration et peut-être de guide.

2 | **Les définitions des points d'entrée créatifs**

Il n'existe pas de définition communément admise de la notion de point d'entrée au sein de la profession. Toutefois, si les opinions diffèrent, il existe au moins un consensus sur le fait qu'un « point d'entrée » désigne les tout premiers moments pendant lesquels un acteur accède au contexte d'un conflit ou entreprend de lancer ou de débloquer un processus⁴. Dans la littérature spécialisée, les points

d'entrée ou « premiers efforts de paix » sont souvent caractérisés par le secret, la discrétion et un travail progressif. Mais le terme de point d'entrée peut être trompeur car il semble désigner un instant ou un calendrier précis. En réalité, les premières phases des processus de paix peuvent être très longues : préparer le terrain pour amener des parties en conflit à la table des négociations nécessite souvent des années, et ces étapes n'ont généralement rien de linéaire ni d'ordonné.

Cette période de démarrage d'un processus varie tant d'un cas à l'autre qu'il est bien difficile d'élaborer une définition générale. En outre, la méthode employée pour créer ou identifier un point d'entrée constitue souvent l'un des secrets les mieux gardés des acteurs de la médiation. Cela explique probablement en partie l'absence de définition claire et commune.

Les premières phases des processus de paix ont été décrites comme « une combinaison de contacts et de travaux exploratoires officiels et informels ayant pour but de sonder les motivations des parties en guerre, de tester des idées et des options et de créer des espaces et des passerelles qui semblaient inenvisageables auparavant⁵ ». La littérature existante présente également plusieurs solutions créatives de conception (ordonnancement des sujets, changement de format, de lieu, etc.) qui permettent aux tierces parties de faire avancer un processus⁶.

Lors d'une réunion organisée en 2015 par le ministère allemand des Affaires étrangères et l'Initiative Mediation Support Deutschland (IMSD), des experts et expertes internationaux ont esquissé une première définition des points d'entrée, les décrivant ainsi :

« [...] les caractéristiques ou éléments propres à l'anatomie ou au contexte d'un conflit qui permettent aux acteurs de la médiation d'accéder aux parties au conflit ou à d'autres parties prenantes, et d'entreprendre une approche de médiation efficace. Le profil spécifique de la tierce partie potentielle et son rôle précis (relations, mandats précédents, expertise, ressources, influence, etc.) peuvent être une condition préalable à

la conversion des points d'entrée en processus de médiation, ou du moins augmenter leurs chances de réussite⁷. »

Le groupe de spécialistes de la médiation qui a joué un rôle de consultation lors de cette étude a décrit les actions entreprises par les tierces parties comme une « série de mesures visant à amorcer ou redémarrer un processus de dialogue », en indiquant que celles-ci pouvaient porter soit sur la conception de processus et les méthodes de médiation, soit sur des sujets distincts des thèmes centraux du conflit (et souvent de nature plus technique et moins politique).

En nous fondant sur les enseignements que cette étude nous a permis de dégager, nous proposons de définir les points d'entrée créatifs comme **les approches et outils novateurs employés par des tierces parties pour accéder au contexte d'un conflit et entreprendre ou débloquer un processus de dialogue ou de médiation**. Il convient toutefois de noter que le succès de ces approches, qu'il s'agisse d'entamer un processus ou de relancer sa dynamique, dépend tout autant des changements qui interviennent dans le contexte que du point d'entrée lui-même. Un point d'entrée qui renferme un grand potentiel peut rester lettre morte en raison de facteurs contextuels, et inversement : des facteurs favorables peuvent créer l'élan nécessaire pour qu'un point d'entrée se matérialise et atteigne son objectif.

Le succès de ces approches, qu'il s'agisse d'entamer un processus ou de relancer sa dynamique, dépend tout autant des changements qui interviennent dans le contexte que du point d'entrée lui-même.

Comme l'une des personnes interrogées l'a expliqué, « Si les parties souhaitent revenir à la table des négociations, elles finiront probablement par le faire. Mais les points d'entrée créatifs peuvent leur offrir cette opportunité plus tôt, et leur montrer pourquoi elles peuvent et doivent le faire⁸. »

3 Informations essentielles sur les points d'entrée créatifs

Les points d'entrée créatifs constituent pour les tierces parties une manière pragmatique de déterminer avec qui et sur quels sujets précis elles doivent travailler pour augmenter les chances de voir le processus fonctionner. Les recherches menées dans le cadre de cette étude ont clairement montré qu'il devient nécessaire d'identifier ou de créer des points d'entrée lorsqu'un processus est au point mort ou doit être lancé.

À ces deux phases identifiées correspondent **deux différentes catégories de points d'entrée** :

- **Les points d'entrée visant à accéder à un conflit et à amorcer un nouveau processus.** Généralement axés sur des acteurs individuels et des réseaux existants, ils visent à établir des relations de confiance et portent sur des questions non menaçantes.
- **Les points d'entrée visant à débloquer un processus.** Ce type de cas se caractérise souvent par un plus haut niveau de technicité et peut nécessiter de changer de lieu, de fractionner les sujets ou de les organiser différemment. Plusieurs méthodes peuvent contribuer à débloquer une situation : emprunter une autre voie diplomatique, inviter des représentants et représentantes des parties au conflit à participer à des échanges à titre personnel ou encore travailler sur des questions concrètes avec des spécialistes, sans aborder les questions qui sont au centre du conflit. Le fait de contourner les grandes questions politiques en commençant par se pencher sur des sujets techniques peut en effet réduire la complexité du processus et rendre la participation des parties plus facile à accepter.

Au final, pour une catégorie comme pour l'autre, le succès d'un point d'entrée (tout créatif qu'il soit) **dépend de la situation politique, économique, sociale, humanitaire et militaire globale et de la volonté des parties d'entamer des discussions.** Les personnes interrogées

dans le cadre de cette étude ont souligné que les **opportunités se présentent le plus souvent dans les moments de changement politique** (en particulier les changements de leadership). Ainsi, en Irlande du Nord, un renouvellement des membres du cabinet du Premier ministre britannique a permis de relancer les pourparlers qui ont abouti à l'accord du Vendredi saint (ou « Good Friday Agreement ») en 1998. De même, au Vénézuéla, les élections présidentielles américaines de 2020 ont ouvert de nouvelles possibilités de négociation.

Par ailleurs, maîtriser les méthodes de médiation, se tenir à l'affût des opportunités qui se présentent et les saisir sans attendre peut contribuer au succès des points d'entrée. Dans certains cas, les points d'entrée décrits dans cette publication consistent simplement à appliquer des méthodes de médiation (par exemple, adopter une certaine posture à l'égard des parties au conflit ou faire appel à leurs véritables intérêts) ou à refonder un processus en intégrant de nouveaux acteurs, en recherchant de nouveaux lieux pour les discussions et en compartimentant ou en organisant différemment les sujets. Cette dernière approche est essentiellement utilisée pour relancer des processus. Les éléments de conception de processus et les méthodes de médiation peuvent devenir des points d'entrée avant un processus, à ses débuts mais aussi pendant son déroulement.

Identifier le bon point d'entrée, c'est en quelque sorte « chercher une aiguille dans une botte de foin, puis augmenter le nombre d'aiguilles dans cette botte ».

Un processus de paix est un réseau multidimensionnel d'interactions continues entre une multitude d'acteurs. Se mettre en quête de fenêtres d'opportunité ou créer des points d'entrée représente par conséquent une tâche cruciale et permanente pour les tierces parties.

Pour reprendre une formule employée par l'une des personnes interrogées, identifier le bon point d'entrée, c'est en quelque sorte « **chercher une aiguille dans une botte de foin, puis augmenter le nombre d'aiguilles dans cette botte** ». Pourtant, nous avons pu constater en

réalisant cette étude que les tierces parties faisaient preuve d'une persévérance remarquable : lorsqu'un point d'entrée ou un processus ne produit pas les résultats espérés, elles **essaient une approche créative après l'autre** jusqu'à trouver la bonne.

L'objectif final d'un point d'entrée n'est pas seulement d'accéder à un contexte ou de démarrer des négociations : il s'agit de trouver une passerelle pour aborder des questions politiques et entamer un processus constructif qui soit à même d'amener les parties à un règlement pacifique du conflit, ou du moins de contribuer à atténuer ses conséquences. Une partie des spécialistes qui ont répondu à nos questions ont décrit une méthode sommaire pour concevoir un processus : transformer le point d'entrée en contacts réguliers et en relations de confiance avec les parties et progresser jusqu'à la mise en place de voies de communication confidentielles et discrètes pour ensuite élargir la participation et le champ des négociations.

Lorsque le tiers ne dispose pas d'un mandat officiel, ou que les parties au conflit accordent peu de crédit au processus officiel ou aux accords que celui-ci produit, **il est d'autant plus crucial d'établir des relations personnelles de confiance** et de mettre en place des réseaux et des espaces d'échange informels. L'absence de mandat officiel contraint également les tiers (ONG ou délégation d'un État agissant à titre informel, par exemple) à démontrer qu'ils peuvent être utiles aux parties et aux négociations : ils devront ainsi se montrer plus proactifs, voire user de provocation pour attirer l'attention. En même temps, ils peuvent faire des choses que les acteurs officiels ne peuvent pas se permettre (et inversement).

Les entretiens que nous avons menés ont révélé que **recourir à des points d'entrée créatifs signifiait souvent exploiter les limites des rôles non officiels** et faire fi de certaines précautions dont les organisations multilatérales et les tierces parties étatiques officielles ne peuvent s'affranchir. Comme l'a expliqué une personne travaillant au sein d'une ONG, déclarer « nous n'avons aucune ligne d'action politique : peu nous importe que vous sortiez perdants ou vainqueurs » est un moyen risqué mais efficace d'attirer l'attention.

Les ONG décrivent parfois leur travail comme un pari mutuel : elles savent que les personnes disposées à travailler avec elles vont vouloir se servir d'elles et les instrumentaliser, et elles vont tirer parti de cette situation pour mettre leur processus en route. Ces acteurs n'ont souvent qu'une chance, ou guère plus, de prouver leur utilité

Les règlements politiques demeurant impossibles dans de nombreux conflits contemporains, **les points d'entrée peuvent aussi représenter une occasion de coopération ou de progrès minimal**

sur une question secondaire (non politique ou moins politique), qui peut déboucher sur un processus ou une voie à part entière (voir Encadré 1). Cette logique peut être poussée encore plus loin. Il arrive en effet que les efforts entrepris par un tiers pour démarrer un processus ou débloquer une situation ne règlent pas directement le conflit, mais contribuent indirectement à l'apaiser en permettant l'échange d'idées et de messages entre les parties, la clarification de malentendus et l'établissement de contacts et de canaux discrets. Améliorer la compréhension et la confiance mutuelles peut ainsi contribuer à désamorcer les tensions et préparer les parties à envisager des options susceptibles de faciliter, à l'avenir, un compromis pacifique.

De même, un point d'entrée peut ne pas porter ses fruits dans l'immédiat mais produire des conséquences involontaires plus tard, sous la forme d'ouvertures. En effet, les tierces parties conservent souvent les contacts noués lors des premières tentatives, et ceux-ci se développent alors avec le temps. Une posture de patience stratégique permet de cultiver et élargir les réseaux mis en place, et se révèle précieuse pour de futurs échanges.

Dans tous les cas, si, après avoir utilisé un point d'entrée créatif, **les parties n'accordent pas suffisamment de crédit** au tiers ou au processus, **on ne peut guère espérer d'avancées sur les deux fronts.**

Les règlements politiques demeurant impossibles dans de nombreux conflits contemporains, les points d'entrée peuvent aussi représenter une occasion de coopération ou de progrès minimal sur une question secondaire.

Encadré 1 : Quand les points d'entrée deviennent des accomplissements à part entière

Comme le montre l'exemple du dialogue environnemental en Ukraine (voir l'étude de cas sur ce sujet), même un processus dont l'objectif de départ était d'influencer, compléter ou faire progresser le processus officiel peut, s'il est mis au point avec méthode et professionnalisme, devenir une voie à part entière. S'il ne fait pas forcément avancer le processus politique, il peut, au final, produire des bénéfices bien réels (et parfois inattendus) sur le terrain. En réduisant les souffrances humaines, en contribuant de manière constructive à résoudre des problèmes techniques, en traitant les risques écologiques ou en améliorant les moyens de subsistance des communautés touchées par des conflits, ces « processus secondaires » peuvent produire des résultats indépendants. Certains ont ainsi permis d'apaiser ou de gérer un conflit en l'absence d'une résolution politique.

Ces deux visions (les points d'entrée au sens restreint ou leur éventuelle capacité à engendrer un processus ou un résultat qui n'étaient pas prévus au départ) ne s'excluent pas mutuellement, et le même engagement peut être vu de manières très différentes selon le point de vue des acteurs. En Colombie, un tiers privé a ainsi mené une initiative dans le cadre de la Peace Dividend Initiative dont le but était en même temps de garantir la réintégration économique d'ex-membres des FARC et d'offrir un point d'entrée à des dialogues communautaires sur la réconciliation et la coexistence. Il s'agissait donc à la fois d'un but et d'un instrument permettant de mettre en œuvre des initiatives se renforçant mutuellement.

Comme le montreront les études de cas, l'identification et l'utilisation de points d'entrée créatifs sont **extrêmement dépendantes du contexte**. Par conséquent, ceux-ci peuvent prendre de nombreuses formes. Il est cependant possible de dégager certains points communs que les tierces parties peuvent prendre en compte lorsqu'elles tentent de s'engager dans un processus ou de le relancer, ainsi que des enseignements sur les facteurs favorisant leur réussite.

4

Comment favoriser le succès des points d'entrée créatifs

Il n'existe pas de modèle ni de recette toute faite pour garantir le succès d'un point d'entrée. La réussite ou l'échec d'une telle entreprise dépend d'une multiplicité de facteurs internes et externes, et de la volonté des parties d'entamer des discussions. Ceci dit, les professionnel-le-s qui ont pris part à cette étude nous ont dévoilé des méthodes et des conditions qui peuvent contribuer à augmenter les chances de voir un point d'entrée porter ses fruits. La plupart de ces méthodes ont été employées dans les exemples présentés dans cette publication, que ce soit simultanément ou successivement.

Les tierces parties peuvent être amenées à **concevoir et utiliser en même temps différents points d'entrée, parfois contradictoires en apparence**. Elles doivent par conséquent apprendre à appliquer l'un sans abandonner le ou les autres. Il conviendra alors de trouver le juste équilibre entre eux et de réexaminer scrupuleusement l'approche adoptée afin de rester flexible face à l'évolution du contexte.

Cette étude a permis de dégager 12 leçons pour augmenter les chances de réussite des points d'entrée :

1. La préparation : Pour identifier et utiliser des points d'entrée, les tierces parties doivent constamment appliquer et mettre à jour leurs analyses du conflit, du contexte, des acteurs et des processus⁹. Elles accorderont une attention particulière aux éléments suivants afin de déterminer quels sont les points d'entrée les plus prometteurs :

- a) la **situation actuelle** (politique, économique, questions de sécurité, mouvements militaires) ;
- b) les **caractéristiques, intérêts et stratégies** des acteurs concernés et de leurs alliés, ainsi que les relations qui les lient ;
- c) les **spécificités et perceptions des acteurs**, notamment l'histoire personnelle des personnes clés, leur parcours politique, leur

expérience au combat et la façon dont elles sont arrivées à leur position actuelle ;

- d) les **tentatives précédentes de médiation** et les acteurs qui y ont pris part. Les personnes qui jouent un rôle dans le conflit ou sa résolution ont peut-être déjà participé à des tentatives de médiation ou de dialogue qui ont échoué, et les acteurs les plus importants ne sont pas nécessairement les plus visibles. Lorsque les protagonistes connus sont dans l'impasse, les tierces parties doivent se montrer inventives et chercher à identifier ceux et celles que personne n'est allé voir et à les impliquer pour élargir le champ des négociations.

Les méthodes d'analyse de conflit, également employées dans le cadre de la conception de processus, aident les tiers à identifier et comprendre les liens qui existent entre les acteurs clés, ce qui peut avoir pour effet de débloquer le processus. S'adresser constamment à une grande diversité d'acteurs permet aux tierces parties d'accéder à des informations sur les sujets non menaçants, les intérêts non conflictuels, les personnalités influentes modérées avec qui il est possible de travailler et la volonté des parties d'entamer un dialogue et d'aller de l'avant.

2. La posture : Il est rare que les tierces parties trouvent des points d'entrée par hasard, et plus rare encore qu'elles en tirent le moindre résultat si elles ne sont pas prêtes à le faire. Plusieurs des personnes interrogées ont ainsi insisté sur la nécessité de faire preuve d'esprit d'initiative, plus précisément d'une ouverture à l'expérimentation alliée à une grande patience et à une attention constante aux dynamiques politiques.

Il peut s'écouler beaucoup de temps avant qu'un point d'entrée soit identifié et, éventuellement, qu'il mène à un processus. Les tierces parties doivent donc être prêtes à saisir les opportunités qui se présentent. En outre, les stratégies étant susceptibles de changer souvent et rapidement, la flexibilité et le goût du risque sont indispensables. Selon de nombreuses personnes interrogées, mieux vaut éviter de se

Encadré 2 : La posture des tierces parties

« Micro-technique¹⁰ » de médiation, la posture englobe l'écoute active, l'usage ciblé de l'empathie et le contact personnel. Ce dernier peut même s'appuyer sur des techniques en apparence faciles à mettre en œuvre, par exemple employer l'humour (voir l'étude de cas consacrée à la Somalie) ou regarder un match de football avec des acteurs du conflit pour créer un climat de confiance. La « proximité et la présence aux côtés des acteurs du conflit¹¹ », que la littérature décrit comme la « nécessité de faire preuve de patience et d'attendre qu'une fenêtre d'opportunité se présente¹² », ont été évoquées de façon récurrente dans les entretiens. Les spécialistes estiment que « ne rien faire mais parler à tout le monde¹³ » constitue un préalable indispensable à l'ouverture d'un processus. En plus de ces facteurs stratégiques, la posture dépend largement des attributs personnels des médiateurs et médiatrices : leur attitude, leur multipartialité, l'acceptation et le respect qu'ils et elles manifestent à l'égard des parties au conflit mais aussi le fait d'être perçu-e-s comme des acteurs authentiques. La posture de tiers exige également de savoir s'adapter et réagir face à une situation. Cela peut « sembler très passif, mais c'est en réalité beaucoup de travail¹⁴ ».

montrer trop autoritaire et laisser à ses interlocuteurs et interlocutrices le temps et l'espace nécessaires, faute de quoi les parties risquent de ne pas revenir. Pour en savoir plus sur ce sujet, reportez-vous à l'Encadré 2.

3. La création d'opportunités : Déterminer les conditions et le moment propices aux efforts est crucial pour qu'un point d'entrée fonctionne et, au final, donne lieu à un processus. Des professionnel-le-s chevronné-e-s ont ainsi souligné que les opportunités se présentaient le plus souvent dans les moments de changement politique. Les tierces parties doivent donc se montrer très attentives à l'évolution des conflits. Lorsque les conditions nécessaires à l'intervention d'une tierce partie ne semblent pas encore réunies, « faire mûrir » une situation de conflit en renforçant les pressions internationales, en proposant des mesures incitatives ou en entamant un dialogue sur des sujets non menaçants (éventuellement par des voies informelles) augmente les chances de voir un point d'entrée se matérialiser¹⁵. Par exemple, l'une des stratégies employées par les ONG qui jouent le rôle de tiers

consiste à créer et entretenir des réseaux de parties prenantes clés là où des points d'entrée peuvent être générés.

4. Un esprit stratégique : Les personnes interrogées l'ont souligné : l'identification et l'utilisation de points d'entrée sont des tâches plus stratégiques qu'il n'y paraît. Si les tierces parties n'ont pas établi clairement quels objectifs elles cherchent à atteindre et à qui elles doivent s'adresser, leur point d'entrée aura peu de chances d'aboutir à un engagement constructif. Elles doivent donc concevoir et réviser en permanence leur stratégie, testant une approche tout en en poursuivant une autre.

5. Les réussites tangibles : Pour que les parties puissent coopérer et accepter des compromis, elles doivent voir dans quelle direction cet effort les mène. Cela signifie, surtout au départ, qu'il est peut-être préférable que le but final ne soit pas politique : mieux vaut chercher à atteindre un résultat tangible à court terme. Celui-ci constituera pour les deux camps une victoire à invoquer devant leurs communautés respectives pour faire accepter plus facilement leur participation.

6. Maintenir la dynamique enclenchée : Lorsqu'elles cherchent à raviver un processus existant où à l'empêcher de s'enliser, les tierces parties doivent s'efforcer en permanence de faire progresser les discussions. C'est ce que l'une des personnes interrogées a appelé la « théorie de la bicyclette¹⁶ » : tant que le processus est en mouvement, il est (plus) probable qu'il continuera à avancer et qu'il ne s'effondrera pas. Pour maintenir cette dynamique, les médiateurs et médiatrices cherchent de nouvelles idées : aborder des sujets sous un autre angle ou les organiser différemment, s'adresser à de nouvelles personnes susceptibles de redonner du souffle au processus, ou adopter des formats qui n'ont pas encore été expérimentés.

On peut également aller plus loin que la « théorie de la bicyclette » en adoptant une approche « de peloton » : un groupe d'acteurs au service de la paix travaillent ensemble pour mobiliser plusieurs points d'entrée ou continuer à avancer sur différents aspects de la négociation.

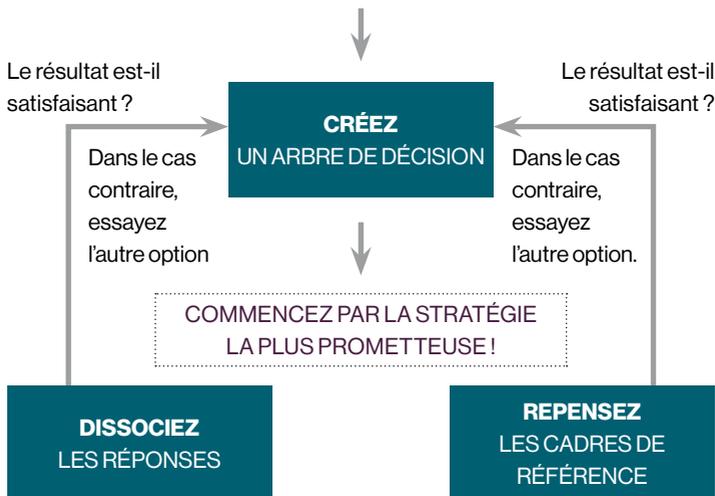
7. Priorités, ordonnancement, compartimentation : Pour les parties tierces, il est important de procéder par étapes mais aussi de savoir par quelle approche commencer et dans quel ordre s'adresser aux contacts potentiels (hiérarchisation et ordonnancement). Il est également nécessaire de déterminer s'il convient de développer un point d'entrée en s'appuyant sur un autre (incrémentalisation) ou de répartir les rôles et les responsabilités entre les membres d'une équipe afin de travailler simultanément sur plusieurs points d'entrée (compartimentation) : ce sont là des méthodes bien connues, appliquées dans la conception de processus et la gestion des dilemmes. La façon dont ces interactions peuvent être perçues par les acteurs sur le terrain ne doit surtout pas être sous-estimée. En cherchant à développer simultanément plusieurs points d'entrée auprès d'acteurs différents, les tierces parties peuvent en effet perdre la confiance de leurs interlocuteurs et interlocutrices et compromettre la clarté des objectifs. Ces risques peuvent toutefois être atténués par une bonne planification (voir point 4), une attitude transparente (point 10) et la réalisation crédible des promesses faites (point 11).

8. La gestion des dilemmes : Une prise de décision stratégique et réfléchie peut se révéler particulièrement utile lorsqu'il s'agit de relancer un processus, par exemple pour trouver un moyen de sortir de l'impasse tout en permettant aux parties de sauver la face, ou pour convaincre celles-ci de revenir à la table des négociations par des moyens moins conventionnels. C'est dans ce type de cas qu'intervient la gestion des dilemmes. Des outils existants, tels que le modèle d'aide à la prise de décisions difficiles¹⁷ (voir Figure 1), peuvent être d'une aide précieuse pour valider les points d'entrée existants, en concevoir de nouveaux et tester leur solidité.

9. L'empathie stratégique : Le conseil le plus souvent répété par les parties tierces a été de commencer par consacrer beaucoup de temps à l'écoute active.

L'objectif est double : gagner la confiance des parties au conflit, mais aussi approfondir sa propre connaissance du paysage du conflit : là se trouve peut-être la clé qui permettra d'activer les différents points

Figure 1 :
Modèle d'aide à la prise de décisions difficiles



Source : A. Kraus (désormais Holper) et coll. (2019)

d'entrée. Les tierces parties doivent employer l'empathie de façon stratégique et analyser la situation et les éventuels points d'entrée en adoptant le point de vue de l'acteur à qui elles essaient de « vendre » l'idée.

10. La transparence : Les tierces parties doivent faire preuve de transparence sur l'approche et l'objectif du point d'entrée. Il leur faut notamment expliquer que leur rôle est de soutenir un processus dont les parties au conflit décideront du contenu. Cela permettra peut-être d'éviter que le point d'entrée soit perçu comme une menace, ou simplement comme une entreprise futile. En outre, dans les contextes marqués par de hauts niveaux de défiance, les tiers doivent veiller à entretenir des voies de communication permettant d'informer toutes les parties de la même manière. Cette précaution est indispensable pour établir des points d'entrée solides et instaurer des relations de confiance.

11. La réalisation des promesses : Pour les tierces parties interrogées, produire les résultats attendus est très important, qu'il s'agisse de dispenser une formation à la diplomatie à un régime fermé, de proposer un renforcement de capacités en matière de techniques de négociation ou de fournir une aide humanitaire ou technique permettant des contacts avec les parties en conflit. Mettre en œuvre les activités promises dans le cadre de la création d'un point d'entrée contribue en effet à créer des relations de confiance avec les parties et entre elles. Cela permet également d'éviter de donner l'impression que le point d'entrée n'a été qu'un tremplin pour aborder des sujets plus politiques. En outre, ces activités peuvent offrir aux parties un moyen détourné de travailler ensemble lorsque le contexte politique ne leur permet pas d'envisager des pourparlers officiels. Pour les tierces parties, cela comporte toutefois un risque : celui de se voir cantonnées à un sujet. Pour y remédier, et éviter de tomber dans une impasse lorsqu'une initiative unique est soudainement bloquée, elles travaillent simultanément sur des voies parallèles.

12. La proposition : Les négociations sont des échanges fondés sur les intérêts des parties, et les équipes de médiation ne doivent pas se voiler la face en s'imaginant que celles-ci sont animées par des motifs altruistes. En particulier au début, lorsque le niveau de confiance est faible et que les parties briguent la victoire, les négociations peuvent apparaître comme une continuation de la guerre par d'autres moyens¹⁸, quand elles ne sont pas tout simplement vues comme une option dénuée d'intérêt. Par conséquent, pour être pris au sérieux et gagner la confiance des parties au conflit, il est important que les tiers expliquent clairement ce qu'ils ont à offrir, comme l'ont indiqué de nombreuses personnes interrogées dans le cadre de cette étude.

5

Un défi supplémentaire : accéder aux acteurs proscrits

Lorsqu'elles ont affaire à des groupes proscrits, les tierces parties se heurtent à des restrictions juridiques et politiques. Ces situations sont de plus en plus fréquentes car les conflits impliquant des acteurs non étatiques armés sont de plus en plus nombreux, et de plus en plus fragmentés¹⁹. En outre, les conflits armés de longue durée ont tendance à s'enliser dans des discours simplistes et/ou binaires qui ne facilitent pas l'élaboration de solutions durables. Ces facteurs compliquent bien souvent les efforts des acteurs officiels tels que l'ONU ou les représentations gouvernementales, tandis que les organisations privées de médiation et de dialogue disposent d'une plus grande marge de manœuvre²⁰. Lors des recherches effectuées pour cette publication, il est apparu clairement que pour entrer en contact avec des acteurs proscrits, les ONG intervenant comme tierces parties faisaient appel à toutes sortes d'approches créatives susceptibles d'ouvrir des possibilités de dialogue²¹.

Ces approches varient considérablement d'un contexte à l'autre, nous avons choisi de présenter des exemples illustrant cette diversité au lieu de nous limiter à quelques cas spécifiques. La plupart sont tirés d'autres études publiées et des entretiens que nous avons menés.

1. Accéder aux groupes proscrits par l'intermédiaire de leaders de la société civile et de médiateur-riche-s de l'intérieur. Certains acteurs (personnes ayant des liens de parenté avec le groupe ou la communauté ethnique, leaders religieux porteurs d'une idéologie proche ou même personnalités du monde des affaires gravitant autour de groupes proscrits) bénéficient de liens plus étroits avec les groupes armés qu'une tierce partie extérieure au contexte.

Ils peuvent également être mieux placés pour identifier et comprendre les ambitions du groupe et ont une meilleure connaissance du tissu social et du cadre normatif local dans lequel ils opèrent (lequel est souvent influencé par un mélange de droit moderne, coutumier

et religieux). Le statut ou l'autorité dont ils jouissent peuvent également leur permettre de tirer parti de la présence d'institutions informelles ou officielles et de réseaux préexistants²².

Étudier les réseaux des acteurs extrémistes et leurs fréquentations peut ainsi constituer un moyen indirect mais efficace d'entrer en contact avec eux²³. Les tierces parties peuvent identifier et utiliser ces « bâtisseurs de ponts » pour accéder aux éléments les plus radicaux d'un groupe et les inciter au dialogue, comme cela a été le cas en Afghanistan (voir le cas d'étude p. 39).

Les populations ne sont pas des acteurs passifs dans les zones de conflit, et les groupes armés ne sont pas seulement des oppresseurs qui exploitent ou maltraitent les communautés. Leurs relations sont beaucoup plus complexes que cela.

2. Accéder aux groupes proscrits par l'intermédiaire d'acteurs locaux et communautaires.

Les populations ne sont pas des acteurs passifs dans les zones de conflit, et les groupes armés ne sont pas seulement des oppresseurs qui exploitent ou maltraitent les communautés. Leurs relations sont beaucoup plus complexes que cela. Il arrive que les communautés se tournent vers des acteurs armés pour garantir leur sécurité personnelle (par exemple pour accéder à des routes ou des points d'eau)²⁴ ou parce que ces acteurs fournissent des services de sécurité et de première nécessité (comme la gestion des déchets ou le fonctionnement des écoles et des hôpitaux)²⁵. Ces contacts s'établissent généralement bien avant que des négociations officielles ne commencent et peuvent donc constituer une base utile à de premiers échanges. Les acteurs locaux peuvent également devenir des baromètres pour déterminer si la situation est propice au dialogue grâce à leur connaissance plus nuancée de la structure et des priorités des groupes armés. En outre, ils bénéficient d'une certaine flexibilité : ils peuvent se retirer du jeu lorsque des violences font rage et y revenir dès que les circonstances le permettent²⁶.

3. Approcher des groupes politiques et armés modérés. Les groupes armés modérés ou communautaires peuvent, dans certains cas, servir d'interlocuteurs à leurs homologues plus radicaux²⁷. En Syrie, Ahrar al-Cham a ainsi permis l'acheminement de secours humanitaires en contribuant à apporter des garanties logistiques et sécuritaires aux acteurs humanitaires. De plus, en cultivant l'image d'un partenaire fiable, le groupe a acquis la légitimité, le pouvoir et l'influence nécessaires pour juguler la violence d'autres groupes²⁸.

4. Travailler avec des éléments modérés au sein même des groupes armés. C'est dans les rangs mêmes des parties au conflit qu'ont lieu « les négociations les plus ardues²⁹ », et maintenir une cohésion interne devient particulièrement difficile lorsque l'on entame des pourparlers de paix susceptibles, à terme, de mettre fin à la lutte armée. Soutenir des branches modérées et des éléments pacifiques, et créer dès les premiers stades un espace permettant à de nombreux points de vue de s'exprimer, peut être nécessaire pour convaincre les sceptiques et atténuer les divergences d'opinions par la suite. Le soutien d'une tierce partie s'avère parfois utile pour former et maintenir des groupes favorables à la paix au sein des parties, encourager la cohésion entre les branches militaire et politique et favoriser l'établissement de liens avec la société civile³⁰.

5. Rassembler les acteurs armés et non armés. La mobilisation et l'organisation des communautés peuvent favoriser concrètement la transition d'un groupe armé vers la paix et créer les liens nécessaires lorsque personne d'autre n'est disposé à engager des discussions. Lors des conférences de paix locales, par exemple, les communautés peuvent chercher ensemble des moyens de mettre fin aux violences qui les affectent et exprimer leurs préoccupations vis-à-vis des acteurs armés³¹.

Les formats créés par les communautés locales ont parfois un potentiel très novateur. Ainsi, au Mali, une médiation communautaire a permis d'obtenir des accords et des dividendes de paix concrets au niveau local malgré le conflit politique qui se poursuivait à l'échelle nationale. Elle a également permis d'échanger indirectement avec les groupes

armés et de tester leurs capacités de commandement et de contrôle³². En Colombie, les activistes de la société civile « Colombianos y Colombianas por la paz » ont entrepris avec les FARC un échange public de lettres sur les prises d'otages lorsque les négociations officielles semblaient hors de portée. Suite à cette initiative, les FARC ont finalement libéré 40 otages et renoncé à recourir aux enlèvements comme tactique de guerre. Un geste d'une portée importante puisqu'il indiquait leur volonté de prendre part à des efforts de paix et permettait d'envisager une voie politique³³.

6 | Risques et limites des points d'entrée créatifs, et solutions pour les atténuer

Nos recherches ont révélé que les points d'entrée créatifs s'accompagnent de risques et limites propres qui doivent être pris en compte. Il s'agit notamment de problèmes liés à la sécurité, à la réputation et à la conception de processus, mais aussi d'enjeux juridiques et politiques. Cependant, la stratégie d'atténuation des risques peut être intégrée à la stratégie mise au point pour identifier ou créer des points d'entrée créatifs.

Les personnes que nous avons interrogées ont mis l'accent sur les risques et limites suivants :

- **Se lancer dans des négociations trop tôt.** Bien des initiatives prometteuses ont connu une fin prématurée faute d'avoir respecté cette « limite de vitesse ». Parvenir à opérer une transition vers des négociations politiques sans se précipiter semble être la clé pour conserver une crédibilité.
- **Un sujet qui a bien fonctionné pour établir un premier contact se révélera peut-être moins efficace lorsqu'il s'agira de mener à bien un processus.** Un point d'entrée qui a permis d'entamer la discussion ne sera pas forcément utile pour poursuivre le processus, et peut même être instrumentalisé aux fins de freiner toute avancée. Le risque pour les tierces parties est également de donner

l'impression, ou d'être volontairement accusées, de ne maîtriser qu'un sujet. C'est ce qui est arrivé à une ONG qui, après avoir réussi à entrer en contact avec plusieurs acteurs religieux en travaillant avec des femmes de tous les camps, s'est vue cantonnée aux questions « de genre ». Pour éviter de tomber dans une impasse en se limitant à une seule initiative qui peut être bloquée à tout moment, il est conseillé d'intégrer celle-ci dans un cadre plus large ou d'explorer plusieurs voies à la fois.

- **Les parties au conflit peuvent créer une concurrence entre les intermédiaires, en particulier lors des premières phases de dialogue.** Le recours à des voies de communication confidentielles et discrètes, qui peut constituer un point d'entrée utile, comporte en effet le risque d'encourager les parties à « faire leur marché » parmi les offres de médiation, et ainsi de multiplier les processus par la suite. Un partage plus honnête d'informations entre les tierces parties pourrait constituer un premier pas pour éviter cet écueil³⁴.
- **Établir un premier contact peut être extrêmement risqué pour les personnes concernées, que ce soit en termes de sécurité physique ou sur le plan politique.** Prendre en compte et évaluer les risques courus par la tierce partie mais aussi par ses interlocuteurs et interlocutrices, et planifier clairement des mesures visant à les atténuer, est essentiel à toute analyse appliquant le principe de « ne pas nuire ».
- **Avoir conscience des dilemmes pratiques et moraux de l'interface politique/humanitaire.** Dans des contextes politiques particulièrement tendus, les pourparlers commencent parfois par la mise en place de mesures de confiance ou par un dialogue autour de la question de l'aide humanitaire. Souvent, les spécialistes observent alors un glissement dans les objectifs de médiation : les règlements politiques et les accords de paix au sens traditionnel laissent place à l'« objectif minimal consistant à alléger les souffrances humaines³⁵ ». Il peut ainsi être tentant pour les tiers d'utiliser les éventuels besoins humanitaires et l'aide apportée comme point d'entrée pour amener les parties à entamer des discussions et leur montrer que des accords sont possibles. Mais l'ingérence de la politique dans la sphère humanitaire n'est pas sans de nombreux

dangers. Et si ces questions font débat depuis longtemps dans le secteur humanitaire, c'est moins le cas dans celui de la paix³⁶.

Du point de vue des processus, les arrangements humanitaires constituent des **points d'entrée relativement rapides, précis et pragmatiques**. Mais une fois qu'ils ont été mis en place et qu'ils ont rempli leur office, il est **difficile de les modifier**³⁷. En outre, les acteurs avec qui l'on traite lors des négociations humanitaires ne sont généralement pas ceux à qui l'on devra s'adresser dans le cadre d'un processus politique. Pour ces raisons, faire évoluer un point d'entrée humanitaire vers un processus de négociation politique n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît.

Du point de vue normatif et dans l'optique de « ne pas nuire », les humanitaires comme la plupart des spécialistes du domaine de la paix savent exactement quelle doit être la position d'un médiateur ou d'une médiatrice. Les **points d'entrée humanitaires sont destinés aux acteurs humanitaires** et, en empiétant sur leur espace, les tierces parties s'exposent à de nombreuses **conséquences négatives involontaires** qui soulèveront des questions difficiles sur leur rôle et risquent de désorienter ceux et celles à qui elles s'adressent. En témoigne cette question posée un jour à un acteur privé de la médiation par une partie à un conflit : « Pouvez-vous me dire clairement ce que nous sommes en train de faire ? S'agit-il d'un dialogue politique ou humanitaire³⁸ ? »

Avoir une **double casquette peut toutefois présenter un avantage lorsqu'il s'agit d'une initiative de grande ampleur**. Cela permet en effet aux deux parties d'adapter leurs opérations respectives et de promouvoir une collaboration plus efficace entre les acteurs humanitaires et politiques³⁹. Elles doivent alors jouer un rôle clé en embrassant une approche commune des questions humanitaires et politiques, ou le passage d'une dimension à l'autre.

7 Options et types de points d'entrée créatifs

Les études de cas qui suivent visent à offrir **un choix d'options** permettant soit d'accéder à un contexte et d'ouvrir des négociations, soit de lever des blocages pour sortir un processus de l'impasse, selon la définition des points d'entrée créatifs proposée dans cette publication.

Ces différents cas illustrent également la mise en pratique des enseignements et recommandations réunis dans le cadre de cette étude. Cette partie n'est pas nécessairement destinée à être lue de bout en bout : il s'agit plutôt de vous permettre de piocher dans les exemples proposés et d'y revenir à loisir afin d'obtenir une vue d'ensemble des différentes possibilités.

Chaque étude de cas contient une brève description du point d'entrée, du but recherché, des actions entreprises par la tierce partie et de ce qu'elles ont produit (les « effets »). Dans la plupart des initiatives, il est difficile de déterminer un lien de causalité, notamment parce que le point d'entrée, la dynamique politique et la méthode appliquée doivent se mettre en place de façon simultanée. C'est pourquoi chaque exemple est également accompagné d'une liste de **facteurs favorables** qui ont permis d'utiliser le point d'entrée en question et contribué à son efficacité. Enfin, pour chaque cas sont indiqués les **risques associés** et les méthodes mises en œuvre pour les atténuer. La sélection de ces exemples s'est faite en tenant compte de trois objectifs :

1. présenter une grande diversité de points d'entrée créatifs susceptibles d'être utiles dans différents contextes ;
2. présenter des cas dans lesquels les personnes interrogées pouvaient affirmer clairement que la dynamique du processus avait changé après l'utilisation du point d'entrée, et indiquer comment ;
3. mettre en lumière les points de vue de différentes tierces parties, notamment des ONG, des États et de l'ONU.

La première catégorie, « **accéder à un conflit et ouvrir des négociations** », comprend elle-même plusieurs types de points d'entrée, par exemple accéder à un conflit en abordant des sujets différents ou par l'intermédiaire d'autres acteurs ou réseaux.

Lorsqu'elles accèdent à un contexte ou qu'elles lancent un processus, les tierces parties opèrent souvent de façon stratégique en préparant et créant des options qui seront développées plus tard, de la même manière que l'on sème des graines. Il s'agit d'un travail de fond consistant en grande partie à **établir** des réseaux fiables, qui sont parfois formalisés (comme dans le cas du réseau de mouvements de résistance et de libération décrit dans l'Encadré 3). D'autres points d'entrée sont développés et entretenus avec soin pendant plusieurs années sans que les tiers aient prévu quand et comment ils seraient utilisés, et jouent pourtant un rôle très important par la suite.

La seconde catégorie, « **débloquer un processus** », peut consister à entrer en contact avec de nouveaux acteurs, travailler sur des aspects techniques, créer des structures de financement novatrices, organiser différemment les sujets abordés ou changer de format, de lieu et d'atmosphère, recourir à des voies parallèles (Track 2), identifier les besoins des parties pour cibler les plus faciles à satisfaire, et employer des méthodes créatives, telles que des séances de réflexion collective avec les parties.

Encadré 3 : Créer les conditions propices au développement de points d'entrée : le réseau des mouvements de résistance et de libération

Par le biais du réseau des mouvements de résistance et de libération, des représentants et représentantes de haut niveau et des responsables de délégations de négociation ont été conviés par la Fondation Berghof à participer à des activités d'apprentissage collégial. Le but était de leur permettre de réfléchir à des stratégies de négociation et de renforcer les capacités de parties en conflit à entreprendre des négociations efficaces⁴⁰. Tout en offrant aux mouvements de résistance et de libération la possibilité d'échanger sur ces sujets, le réseau a permis d'entrer en contact avec ces mouvements, chose qui était devenue extrêmement difficile car certains acteurs étaient inscrits sur des listes de surveillance internationales et faisaient l'objet de sanctions.

Les groupes participants ont été invités à partager leurs expériences et réflexions dans une série de publications⁴¹. Ils ont en outre bénéficié d'un soutien méthodologique et d'un espace d'échange mutuel à l'occasion de réunions annuelles et d'événements en ligne.

Grâce aux relations de confiance tissées entre les groupes participants et l'équipe de facilitation, l'organisation a pu accéder à des contextes de conflit et son aide a été sollicitée dans le cadre de processus de négociation concrets (voir l'étude de cas consacrée à la gauche abertzale, p.51).

Accéder à un conflit et ouvrir des négociations

Les neuf premiers cas mettent l'accent sur les débuts d'un processus, c'est-à-dire le moment où une tierce partie crée ou utilise un point d'entrée créatif pour accéder à un contexte et tenter d'amorcer un dialogue.

1. Aborder des sujets différents ou cibler des intérêts plus généraux

Le lancement d'un processus constitue un défi redoutable pour les médiateurs et médiatrices. Il existe toutefois une méthode éprouvée pour établir le contact et créer un climat de confiance : commencer par traiter des sujets que les parties peuvent aborder plus facilement que ceux qui sont au cœur du conflit, et qui laissent entrevoir la possibilité de sceller un premier accord, d'entreprendre une coopération de fait ou d'apporter des bénéfices aux deux camps.

Aborder des questions non menaçantes pour accéder à une armée (2017)

Contexte : Ce cas (confidentiel) concerne l'accès par une tierce partie à une armée qui, pendant une guerre civile, a été accusée d'avoir commis des violations des droits humains et de provoquer des tensions dans le pays.

Point d'entrée créatif : Utiliser des formations de sensibilisation à l'égalité des genres pour accéder à l'armée.

Objectif : Entreprendre des réformes de l'armée sur des sujets politiquement sensibles, p. ex. la démobilisation.

Actions :

- La tierce partie a approché le commandant de l'armée et lui a proposé des formations en leadership et en sensibilisation aux questions de genre.
- Un renforcement des capacités en matière de sensibilité aux questions de genre a été mis en œuvre à tous les niveaux de la hiérarchie militaire et dans les différentes sections et divisions.

Effets :

- Les formations et le sujet de la sensibilisation aux questions de genre ont été bien accueillis à tous les niveaux.
- L'armée a commencé à s'afficher publiquement comme une institution sensible aux questions de genre, montrant ainsi, à première vue, sa volonté de changement.

(F)acteurs favorables :

- De bonnes relations avec un commandant soucieux d'entreprendre des réformes ont posé les bases de la première approche.
- Formations et expertise fournies par des spécialistes nationaux-ales et internationaux-ales des questions de genre.

Risques :

- L'attention aiguë portée au sujet du genre et son acceptation par l'institution ont conduit l'organisation facilitatrice dans une impasse : l'armée s'est arrêtée à ces questions et n'a pas souhaité aborder d'autres sujets. Conséquence : le point d'entrée n'a pas suscité l'ouverture voulue, que ce

soit vers une réforme générale ou vers des opportunités de changement sur des sujets politiquement sensibles.

- La situation politique n'était pas propice à une réforme de l'armée.
- L'insistance de l'armée à limiter la réforme à un seul sujet a donné l'impression qu'elle tentait de faire oublier ses actes criminels en se donnant une image de défenseure de l'égalité des sexes.

Résoudre des problèmes de circulation des personnes et d'exportation pour ouvrir des négociations sur la construction de l'État en Somalie (1994–1997 et 2000–2012)

Contexte : Depuis trois décennies, la Somalie souffre d'instabilité politique et connaît un conflit récurrent, caractérisé par des rivalités claniques, des clivages ethniques et, depuis le début des années 2000, la montée des groupes islamistes. Si le pays reste fragile, on constate des avancées dans le développement des institutions étatiques. Le « processus d'Arta » de l'année 2000 et la formule dite 4.5 ont constitué des étapes importantes vers le rétablissement de l'autorité gouvernementale. Cette formule garantissait une répartition égalitaire des postes parlementaires entre les quatre « grands » clans et attribuait un demi-point à un regroupement de clans « minoritaires ». Avant d'aider le pays à conclure l'accord sur la « formule 4.5 », l'équipe de médiation a dû convaincre les parties d'entamer des négociations.

Point d'entrée créatif : Le médiateur a identifié le désir de la population somalienne de pouvoir voyager à l'étranger et son besoin d'exporter des dromadaires de course comme des points d'entrée pour engager un dialogue plus vaste sur les modèles d'État et de représentation en Somalie.

Objectifs :

- Obtenir l'adhésion des parties prenantes somaliennes pour entreprendre un processus.
- Lancer une discussion sur les différentes notions d'État en évitant les connotations négatives de ce terme pour les parties somaliennes issues de cultures nomades.
- Éviter une prise de pouvoir par l'un des clans.
- Obtenir un accord sur les principes régissant l'État.

Actions :

- Le médiateur et les parties prenantes somaliennes ont entrepris des discussions sur la nécessité de disposer de documents officiels pour voyager et entretenir des contacts hors des frontières du pays.
- Un consensus a été établi quant au rôle de l'État et aux avantages et inconvénients que celui-ci implique.

- Des techniques de visualisation ont été appliquées aux définitions des différents termes (p. ex. « démocratie ») et le groupe a développé son propre vocabulaire pour désigner les notions relatives à l'État.
- Le groupe a établi une liste des responsabilités qu'un État est censé endosser en posant notamment les questions suivantes : Qui a le droit de recourir à la force ? Comment autoriser les déplacements hors du pays ? Comment organiser le commerce ?

Effets :

- La discussion sur les conditions de création d'un État a abouti à un processus : quel serait le modèle minimal pour la construction d'un État viable en Somalie ?
- Le processus a permis de définir une forme acceptable de représentation pour l'ensemble des clans, ce qui a conduit à la formule 4.5.

(F)acteurs favorables :

- Le désir de la population somalienne de voyager hors des frontières, ce qui n'était possible qu'avec des documents officiels.
- En raison d'une épidémie de maladie du pied, les dromadaires de course somaliens ne pouvaient être exportés sans un certificat prouvant qu'ils étaient sains. Pour qu'ils puissent être vendus, il était nécessaire de mettre au point un système de certification, avec une forme d'autorité (étatique) signataire.

Risque :

- Les divisions claniques auraient pu donner lieu à des différends sur la forme que devait prendre l'État et la répartition des pouvoirs. Ce risque a été atténué par la tierce partie, qui a élargi le dialogue en veillant à ce que les points de vue de tous les clans et parties prenantes clés soient représentés.

Identifier les griefs politiques d'un acteur clé et en tirer parti pour établir des relations de confiance, Asie du Sud (2007–2010)

Contexte : Dans un pays d'Asie du Sud, après une guerre qui a pris fin au début des années 2000, une vaste partie de la diaspora associée au groupe armé non étatique (vaincu) a cherché à établir une coopération pragmatique en vue de faciliter des contributions humanitaires à l'effort de reconstruction. Pour les y aider, une organisation privée de médiation a tenté d'entrer en contact et d'établir des relations de confiance avec les autorités de sécurité du gouvernement.

Point d'entrée créatif : Identifier les griefs politiques d'un dirigeant militaire du gouvernement (concernant son rôle dans le conflit plutôt que le dialogue lui-même) et y répondre.

Objectifs :

- Établir des relations de confiance et créer une voie de communication avec les figures les plus radicales du gouvernement.
- Ouvrir des possibilités de dialogue entre les deux camps sur les questions humanitaires et de reconstruction.

Actions :

- La tierce partie a établi un contact avec l'ancien responsable militaire du gouvernement, qui était alors l'un des acteurs les plus difficiles d'accès en raison des accusations de crimes de guerre qui pesaient sur lui. Lorsqu'elle a finalement rencontré le chef militaire, elle a découvert qu'il était désireux de faire entendre sa version de l'histoire. Les États occidentaux avaient refusé de le laisser s'exprimer en raison de son implication dans la guerre.
- La tierce partie a organisé un événement dans la région et, à cette occasion, il a pu raconter sa version de l'histoire devant des groupes de réflexion et des universitaires.

Effets :

- L'événement a ouvert la porte à de nouveaux échanges avec le responsable militaire et positionné la partie tierce comme l'intermédiaire de facto.
- Le point d'entrée n'a pas produit les résultats voulus car un changement au sein du gouvernement a rendu la voie de communication superflue.

- Toutefois, l'initiative a entraîné par la suite des conséquences positives imprévues pour la tierce partie. Le responsable militaire a en effet accédé à de hautes fonctions au sein du gouvernement du pays et le contact qui avait été établi a permis de mener différentes initiatives dans la région.

(F)acteurs favorables :

- La diaspora associée au groupe armé non étatique a adopté une approche pragmatique et souhaitait établir un contact avec le chef militaire de son adversaire.

Risques :

- Risques politiques et d'atteinte à la réputation associés au fait de dialoguer avec des acteurs accusés de crimes de guerre.
- La tierce partie a atténué les risques de conséquences politiques en organisant des événements exclusivement régionaux et en orchestrant avec soin la participation.

Interpréter un mandat officiel avec souplesse, Somalie (2016)

Contexte : À la suite des élections présidentielles et parlementaires de 2012 en Somalie, des acteurs politiques du pays ont adopté une constitution provisoire prévoyant l'introduction d'élections universelles en 2016. Même si ce processus n'a pas été mené à son terme, un nouveau parlement et un président ont été élus au suffrage indirect restreint en 2016 et 2017. Le Secrétaire général de l'ONU a nommé un représentant spécial pour soutenir ce processus dans un environnement marqué par de nombreux conflits armés.

Point d'entrée créatif : Le Représentant spécial de l'ONU bénéficiait de l'influence, de la crédibilité, des financements et de la légitimité de l'institution. Pourtant, sur le terrain, c'est une définition plus flexible des objectifs du mandat qui a permis d'accéder aux parties en conflit, et ainsi de concevoir un processus en coopération avec elles au lieu de s'en tenir aux aspects techniques de la mission.

Objectifs :

- Discuter avec les parties pour déterminer quelle forme pourrait prendre le processus, en définissant notamment des règles de base, des questions techniques, un calendrier et des mécanismes de règlement des différends.
- Faciliter un processus électoral qui soit considéré comme légitime et puisse contribuer à résoudre les nombreux conflits de la Somalie alors que le pays ne possédait ni droit électoral ni listes d'électeurs, que la commission électorale était contestée et que régnait une grande insécurité.

Actions :

- À son arrivée dans le pays, au lieu de se reposer uniquement sur son mandat pour imposer un processus défini par des acteurs extérieurs, le Représentant spécial de l'ONU a adopté une posture d'humilité envers les parties au conflit : « Je viens d'arriver... aidez-moi à comprendre ».
- Après avoir écouté les parties expliquer comment elles avaient abordé les conflits antérieurs, le Représentant spécial a (en partie) endossé la responsabilité des erreurs passées (de l'ONU et de la communauté internationale) pointées par celles-ci.
- Le médiateur a employé l'humour pour entretenir les conversations et instaurer de bonnes relations avec les parties, ce qu'elles ont apprécié. Cela lui a permis de soulever des questions délicates.

- Le Représentant spécial a pris des risques en poussant les parties à revoir leurs objectifs dans un contexte de pauvreté croissante, de famine imminente et d'incertitude internationale.

Effets :

Les relations de confiance établies par le médiateur lui ont permis :

- de mettre en place des voies de communication confidentielles exploitables ;
- de gérer les attentes de la communauté internationale ;
- d'amener des acteurs internationaux tels que le ministre éthiopien des Affaires étrangères à soutenir le processus ;
- d'avancer progressivement vers un processus de dialogue au sein duquel des questions fondamentales concernant les élections pouvaient être abordées.

(F)acteurs favorables :

- La communauté internationale a reconnu que le transfert de pouvoir en Somalie exigerait une approche unique en matière d'élections.
- Des acteurs internationaux non occidentaux étaient disposés à transmettre des messages.
- Les connaissances et les éclairages de collègues somaliens expérimentés, qui ont pu fournir une interprétation culturelle de la situation et suggérer des approches propres à motiver les parties.

Risques :

- Si les élections législatives et présidentielles n'avaient pas eu lieu, ou avaient abouti à un résultat jugé illégitime par la population somalienne, les États régionaux et la communauté des bailleurs de fonds, les chances d'éviter une famine se seraient évanouies et le risque de conflit violent aurait augmenté.
- Pour atténuer ce risque, l'approche adoptée reposait sur un dialogue personnel très actif avec les acteurs somaliens et internationaux et les auteurs de trouble potentiels. En outre, une méthode novatrice faisant appel à de multiples canaux et émissaires a été mise en place pour garantir la bonne transmission des messages.

II. Accéder à un conflit par l'intermédiaire d'acteurs d'autres voies ou d'acteurs informels de confiance

Aujourd'hui, pour accéder à un contexte ou démarrer un processus, les tiers cherchent souvent à accéder aux acteurs clés par l'intermédiaire d'autres voies ou de personnes qui jouissent de la confiance des parties au conflit ou des négociateur-ice-s officiel-le-s. Dans de nombreux cas, un dialogue au long cours reposant sur des rapports de confiance avec des acteurs de type Track 2 (non étatiques) ou Track 3 (issus des communautés locales), ainsi qu'un travail continu sur les problèmes en jeu, finit par porter ses fruits. Dans la série de cas présentés ci-dessous, les tierces parties ont fait appel à des acteurs de type Track 2 ou Track 3 pour accéder à des acteurs de type Track 1 (c'est-à-dire des acteurs officiels), et à des personnes de confiance pour entrer en contact avec des parties en conflit.

Faciliter l'accès à des chefs militaires par l'intermédiaire de personnes de confiance, Afghanistan

Contexte : À l'époque dont il est question, l'Afghanistan était l'un des deux derniers pays au monde dans lesquels une maladie infectieuse restait endémique. Les Taliban contrôlaient plusieurs parties du pays qui étaient souvent touchées par cette maladie. Pour la combattre, les organisations humanitaires avaient besoin d'accéder à ces zones, mais elles souffraient souvent de la méfiance des Taliban. Une tierce partie privée a aidé les acteurs humanitaires à négocier un accès aux populations affectées.

Point d'entrée créatif : Identification et prise de contact avec des individus jouissant de la confiance d'un commandant militaire.

Objectif :

- Entamer un processus de dialogue entre le commandant militaire d'un groupe armé et une organisation humanitaire en vue de permettre l'organisation d'une campagne de vaccination dans une zone reculée.

Actions :

- L'équipe de la tierce partie a fait appel à la cartographie d'attributs pour analyser le conflit en cherchant à identifier une personne jouissant de la confiance du chef militaire. La méthode consistait à cartographier de manière détaillée les principales étapes de la vie du commandant ainsi que ses relations personnelles.
- L'équipe a identifié l'ancien professeur de religion du responsable militaire comme l'intermédiaire le plus solide et offrant les meilleures chances de succès. Elle a entamé un dialogue avec lui pour comprendre sous quelles conditions le commandant accorderait un accès aux acteurs humanitaires. L'équipe a ensuite facilité des discussions entre le professeur et le commandant.

Effets :

- Après plusieurs échanges avec son ancien professeur, le commandant a autorisé le démarrage de la campagne.

(F)acteurs favorables :

- L'intermédiaire (le professeur) faisait partie du réseau de la tierce partie facilitatrice, ce qui a rendu la prise de contact relativement facile.
- Cette méthodologie repose sur la création et l'entretien de réseaux et de relations, qui constituent des objectifs à part entière et peuvent ensuite être utilisés dans le cadre de différents efforts de paix et initiatives humanitaires.

Risques :

- Gérer les attentes des bénéficiaires quant à la fourniture d'aide humanitaire et éviter les fuites d'informations sur l'initiative de l'acteur humanitaire.
- Ces risques ont été atténués en multipliant les échanges avec l'interlocuteur et l'acteur humanitaire et en leur apportant sans cesse des clarifications, mais aussi en faisant appel à des membres des communautés concernées pour acheminer les vaccins et en veillant à ce que les échanges restent strictement confidentiels.

Accéder à des acteurs non étatiques pour favoriser une solution officielle à la crise politique en Macédoine après les élections générales (2016–2018)

Contexte : En Macédoine, après les élections générales d'avril 2014 qui ont vu la victoire du parti sortant sur l'Union sociale-démocrate de Macédoine (SDSM), cette dernière a menacé de contester la validité du scrutin. Le gouvernement a réagi en soutenant que le dirigeant de la SDSM préparait un coup d'État. Ajoutée à d'autres facteurs, cette déclaration a entraîné des manifestations parfois violentes appelant à la démission du Premier ministre. Il s'en est suivi une crise politique majeure qui a divisé le pays. Une médiation menée par l'Union européenne (dite « dialogue de Pržino ») a finalement été mise en place en 2015 et de nouvelles élections générales ont été annoncées pour 2016. Une ONG de médiation privée a soutenu les négociations officielles.

Point d'entrée créatif : Recours à des acteurs de type Track 2 et à des réseaux de la société civile pour accéder à des acteurs de type Track 1.5 et aux négociations officielles.

Objectifs :

- Obtenir un mandat afin de travailler avec les deux camps sur un processus de type Track 1.5 (ou processus hybride) en tant qu'ONG non influente afin d'accompagner le processus de haut niveau mené par l'UE et de le sortir de l'impasse.
- Développer des options hybrides pour trouver une solution à la crise politique.

Actions :

- L'ONG a coopéré avec un partenaire ayant de l'expérience dans le contexte. Il n'était pas envisageable de travailler avec un partenaire local car celui-ci aurait été soupçonné, à tort ou à raison, de partialité. Une équipe locale, composée à parts égales de membres des deux ethnies, a été engagée pour acquérir une légitimité et se doter d'une présence d'apparence moins « ouest-européenne ».
- L'ONG a entrepris de nouer des contacts avec des acteurs des deux camps et à différents niveaux.
- Des acteurs influents ont été identifiés au sein des deux principaux partis politiques et des liens de coopération ont été établis.

- En outre, un groupe de référence de la société civile rassemblant cinq ou six des principales organisations de la société civile a été créé afin d'accompagner les acteurs de type Track 2 et Track 1.5.

Effets :

- Les acteurs de tous les niveaux ont développé de nouvelles visions pour une Macédoine en paix, y compris sur des questions de réforme politique.
- L'équipe facilitatrice a été acceptée par les principaux acteurs influents de type Track 2 et perçue comme indépendante des intérêts européens et allemands.
- Les parties au conflit ont officiellement demandé un soutien pour mener un processus hybride.
- La possibilité d'échanger avec leurs opposants politiques loin des yeux du public a permis aux participant-e-s de développer des relations personnelles et de dialoguer différemment.
- La plateforme de négociation hybride s'est révélée utile lors du processus officiel. Elle a également favorisé les discussions ultérieures consacrées à des questions difficiles, telles que le différend entre la Grèce et la Macédoine sur le nom de celle-ci (désormais appelée la Macédoine du Nord).

(F)acteurs favorables :

- Financement par le gouvernement allemand. L'Allemagne était considérée comme un acteur important, désireux de favoriser une solution politique rapide qui permettrait à la Macédoine de rejoindre l'UE. Il était cependant important que l'équipe facilitatrice soit perçue comme neutre (voir le premier risque ci-après).

Risques :

- L'ONG pouvait être perçue comme un acteur animé par des intérêts politiques évidents et se voir refuser l'accès à des acteurs de type Track 1.5, risques atténués par un investissement d'une année dans la création de relations de confiance.
- Risque de réduction de budget en raison de la longue durée du processus. Ce risque a été atténué par un échange continu avec le ministère allemand des Affaires étrangères afin de le convaincre que l'approche choisie était la bonne.

Trouver des points d'entrée dans un mouvement social sans leader (2020)

Contexte : En 2020, des manifestations prodémocratie ont éclaté dans la capitale d'un pays en réaction à l'autoritarisme croissant du système politique en place. Le nouveau mouvement différait des vagues de protestation vues dans ce pays au cours de la décennie précédente par sa jeunesse, son aspect peu structuré et sa maîtrise des outils technologiques. Pour une organisation intervenant comme tierce partie privée, la difficulté était donc de trouver des points d'entrée pour accéder à un mouvement dépourvu de structure organisationnelle et de leadership clairs.

Point d'entrée créatif : Personnes de confiance de type mentor issues des groupes concernés et du grand public, et organisation d'événements numériques en réponse à une demande du mouvement social.

Objectifs :

- Accéder à un nouveau mouvement social d'opposition au gouvernement dépourvu de structure de leadership définie.
- Établir le contact avec le mouvement, gagner sa confiance et faciliter un dialogue entre les acteurs politiques afin d'éviter que la montée des tensions ne dégénère en violences.

Actions :

- Un-e intermédiaire de confiance a été identifié-e pour établir un contact informel. L'équipe de la tierce partie a fait appel à des membres de mouvements sociaux précédents qui jouaient le rôle de mentors auprès de la jeune génération de manifestant-e-s.
- Une fois les premiers contacts établis, les membres de l'équipe ont simplement rencontré les responsables de l'organisation des manifestations autour d'un café pour écouter leurs points de vue et expliquer ce qu'une tierce partie pouvait leur offrir : des conseils, des contacts, et une exposition. Les premières tentatives de faciliter des réunions entre les protestataires et les politiques ont échoué en raison de la défiance du mouvement à l'égard des partis politiques en place.
- Pour créer les conditions propices à un dialogue avec les acteurs politiques établis, l'équipe a commencé par organiser des événements publics et

numériques sur des sujets intéressant les jeunes protestataires. Un forum public sur les « enseignements tirés de l'expérience de leaders de mouvements de protestation d'hier et d'aujourd'hui » s'est notamment tenu dans un lieu apprécié des acteurs de la jeunesse, avec la participation de groupes de victimes, de militant·e·s pacifistes et des médias. Un autre événement a été consacré au « fossé intergénérationnel à l'ère numérique », avec d'anciens acteurs politiques de haut niveau et leaders de mouvements contestataires. Ces événements ont été diffusés en direct sur Facebook.

- Les événements ont été programmés de façon stratégique : le mouvement avait prévu de grandes manifestations et la tierce partie souhaitait sensibiliser le public aux risques de violence politique.

Effets :

- Les événements ont permis au mouvement de créer un espace dans lequel ses membres pouvaient, en toute quiétude, parler de prévention de la violence avec des personnes plus expérimentées dans l'activisme social mais aussi entamer un dialogue de fond avec des acteurs politiques qui leur étaient inaccessibles en temps normal.
- La tierce partie a tissé des relations de confiance avec le nouveau mouvement social.
- Grâce à ces liens, les protestataires ont fait appel à l'équipe facilitatrice pour transmettre leurs messages, entrer en contact avec d'autres acteurs et obtenir un appui technique.

(F)acteurs favorables :

- Contacts et réseaux précédemment établis auprès de leaders d'anciens mouvements sociaux (mentors) et d'acteurs politiques nationaux et internationaux.
- Soutien discret de tierces parties officielles désireuses d'offrir des espaces sûrs et neutres.

Risques :

- Dans un premier temps, la neutralité de l'équipe facilitatrice a été perçue comme un problème par les responsables du mouvement, qui exigeaient d'elle une position politique claire.

- Un fossé entre l'ancienne et la nouvelle génération des parties au conflit : les leaders et membres des parties actuelles auraient pu estimer que les acteurs du passé n'avaient pas été à la hauteur et qu'il leur fallait adopter une position plus radicale.
- La tierce partie a surmonté ces risques en entretenant des échanges constants, en consacrant de longs moments à l'écoute et en aidant le mouvement à obtenir un soutien à la négociation.

Préparer une initiative civile pour accompagner les négociations de cessez-le-feu entre les FARC et les forces militaires en Colombie (2015)

Contexte : Les négociations entre les Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) et le gouvernement colombien ont commencé officiellement en septembre 2012 à La Havane (Cuba). En 2016, les parties ont conclu un accord pour mettre fin à un conflit qui durait depuis 52 ans. Différentes tierces parties ont travaillé avec des acteurs de la société civile colombienne pour leur permettre de jouer un rôle dans les négociations, de les alimenter et de les faire avancer.

Point d'entrée créatif : Travailler avec la société civile et les mouvements sociaux colombiens pour préparer le terrain en vue de favoriser et accompagner un cessez-le-feu.

Objectifs :

- Préparer la société civile et les mouvements sociaux à soutenir la création d'un environnement propice à un cessez-le-feu, afin de favoriser les négociations officielles et la mise en œuvre future de l'accord.
- Informer les communautés locales sur le cessez-le-feu.
- Accompagner (plutôt que surveiller ou contrôler) la mise en œuvre du cessez-le-feu par la société civile et les mouvements sociaux, en coordination étroite avec le mécanisme tripartite officiel de surveillance et vérification (mission des Nations Unies, forces de sécurité colombiennes, FARC).

Actions :

- Des connaissances et des enseignements issus d'autres contextes de cessez-le-feu ont été fournis, en particulier sur les mécanismes de surveillance et de vérification et le rôle de la société civile.
- Des discussions constructives ont été organisées entre un groupe constitué de différents mouvements sociaux et organisations de la société civile sur le rôle de soutien qu'ils pouvaient apporter au cessez-le-feu.
- Un mécanisme élargi d'accompagnement et de soutien à la mise en œuvre du cessez-le-feu par la société civile a été mis en place.

Effets :

- Les acteurs de la société civile et les mouvements sociaux sont parvenus à un consensus sur leur rôle dans l'accompagnement du cessez-le-feu.

- L'idée que les mouvements sociaux soient intégrés à un mécanisme officiel de surveillance et de vérification a été abandonnée, ce qui a facilité les discussions officielles sur le sujet.
- Le mécanisme de la société civile a informé de manière proactive les communautés locales sur le cessez-le-feu et travaillé en étroite coopération avec le mécanisme tripartite officiel de surveillance et vérification. Cela a contribué à l'identification de difficultés de mise en œuvre et fourni des alertes précoces sur les incidents potentiels.

(F)acteurs favorables :

- Lors d'un processus parallèle, les parties aux négociations avaient été préparées à un cessez-le-feu et informées sur l'implication des acteurs de la société civile et des mouvements sociaux.

Risque :

- Le gouvernement et les forces militaires de la Colombie auraient pu s'opposer à ce que la société civile accompagne la mise en œuvre du cessez-le-feu. La mise en place de voies de communication appropriées avec tous les acteurs intéressés a permis de surmonter ce risque.

Aider la gauche abertzale à amorcer un changement politique au Pays basque (2008–2014)

Contexte : Le processus de paix au Pays basque était au point mort en raison de plusieurs incidents violents et d'un important déficit de confiance entre les acteurs du conflit. La gauche abertzale, le mouvement nationaliste/séparatiste du Pays basque, a alors rompu le cessez-le-feu qui avait été conclu et le gouvernement espagnol a intensifié sa réponse sécuritaire.

Point d'entrée créatif : Intégrer la gauche abertzale dans le réseau des mouvements de résistance et de libération.

Objectifs :

- Aider la gauche abertzale à se préparer en vue d'un règlement négocié du conflit avec le gouvernement espagnol.
- Aider la gauche abertzale à obtenir le soutien de sa base pour poursuivre une stratégie politique et abandonner la lutte armée.
- Accompagner la gauche abertzale tout au long du processus de négociation.

Actions :

- La tierce partie a proposé une formation à la négociation ainsi que des échanges entre pairs via le réseau des mouvements de résistance et de libération.
- Un processus de réflexion interne a été lancé afin de réexaminer le rôle de l'ETA (la branche armée de la gauche abertzale) et de redéfinir ses objectifs. Ce processus a été mené à bien en révisant et publiant des chapitres d'une étude dans laquelle des acteurs armés non gouvernementaux partageaient leurs expériences⁴².
- La gauche abertzale a bénéficié d'un soutien pour développer une stratégie de communication visant à montrer à sa base que le fait de déposer les armes ne serait pas une capitulation.

Effets :

- Grâce au processus de réflexion interne et à l'échange entre pairs, le mouvement basque a reconnu que sa marge de manœuvre avait diminué et que ses actions causaient plus de tort à lui-même qu'à l'État espagnol.
- Ce constat (entre autres facteurs) l'a disposé à déposer les armes.

- Le mouvement a ainsi pu sauver la face : toutes ses actions ont été menées de sa propre initiative et non sous la contrainte du gouvernement espagnol.

(F)acteurs favorables :

- Les personnes qui ont participé au réseau des mouvements de résistance et de libération ont été sélectionnées parmi la délégation de négociation officielle de la gauche abertzale. Elles étaient donc en position de transférer leurs connaissances et d'entamer un processus de réflexion descendant au sein du mouvement.
- Un groupe international de contacts a parallèlement été constitué par le Pays basque pour sonder le gouvernement espagnol sur sa disposition à reprendre des négociations.
- Une coopération étroite s'est mise en place avec des acteurs d'autres ONG, chacun soutenant des aspects différents du processus (y compris l'établissement de voies de communication confidentielles avec le gouvernement et de mécanismes de vérification du cessez-le-feu).
- Des acteurs de la société civile ont promu un processus de paix unilatéral. Le « Forum social pour la paix au Pays basque » (créé en 2013 et devenu par la suite le Forum social permanent) a formulé des propositions politiques concrètes et promu la concertation entre les acteurs politiques. Il a intégré une diversité de points de vue en encourageant la participation de victimes de violence, de groupes de défense des droits des personnes détenues, d'associations œuvrant à la résolution des conflits, de syndicats et de partis politiques.

Risques :

- Il s'agissait d'un processus unilatéral, le gouvernement espagnol n'ayant jamais participé officiellement aux discussions. Ce problème a été compensé par une communication proactive sur la volonté de déclarer un cessez-le-feu unilatéral.
- L'ETA étant inscrite sur les listes de groupes désignés comme terroristes, coopérer avec la gauche abertzale aurait pu porter atteinte à la réputation de l'organisation facilitatrice. Ce risque a été atténué de plusieurs façons : le groupe qui a participé à la facilitation ne s'est jamais présenté comme lié à l'ETA, toutes les activités étaient transparentes et les efforts entrepris visaient exclusivement à promouvoir des solutions politiques.

Lever des blocages pour sortir un processus de l'impasse

Les dix cas qui suivent mettent en lumière des points d'entrée visant à débloquer des processus restés au point mort. La plupart mettent l'accent sur des aspects techniques, par exemple laisser de côté le point de blocage pour adopter une approche ciblant un sujet spécifique, faire appel à des preuves scientifiques, changer de cadre, intégrer de nouveaux acteurs ou utiliser d'autres plateformes. Dans certains cas, il s'agit également de compartimenter le programme de travail, de créer des mécanismes de financement qui serviront d'instrument pour soutenir les négociations mais aussi de plateforme exigeant une concertation entre les parties, et d'utiliser des méthodes telles que l'ordonnancement, les séances de réflexion créative et la poursuite d'objectifs relativement faciles à atteindre.

1. Établir des contacts avec de nouveaux acteurs

L'une des solutions pour sortir un processus de l'impasse consiste à entrer en contact avec d'autres acteurs afin de créer de nouvelles dynamiques, d'apporter des perspectives inédites et d'accéder à des réseaux différents.

L'accord d'Alger pour la paix au Mali : relancer la dynamique du processus de mise en œuvre (2020)

Contexte : En 2015, le gouvernement du Mali et la Coordination des mouvements de l'Azawad ont signé un accord pour rétablir la paix dans le pays, essentiellement par la voie de la décentralisation. Depuis, la mise en œuvre peine à avancer et des parties tierces cherchent à remédier à ce problème.

Point d'entrée créatif : Intégrer de nouveaux acteurs pour redynamiser le processus.

Objectifs :

- Rendre le processus plus inclusif en encourageant la participation officielle des femmes aux mécanismes de suivi de l'accord de 2015.
- Créer des structures favorisant la participation des femmes et traiter les problèmes structurels de façon plus générale.
- Introduire et maintenir de nouvelles dynamiques pour porter le processus de mise en œuvre.

Actions :

- En 2020, les trois signataires de l'accord d'Alger de 2015 ont convenu de nommer chacun trois femmes pour les représenter au sein du mécanisme de suivi de l'accord et participer au travail de l'organe principal du Comité de suivi.
- Une fois nommées, et après la réalisation d'une évaluation des besoins, ces neuf femmes ont reçu une formation et un soutien axés sur le processus de paix, le contenu de l'accord et les techniques de négociation.
- Les neuf représentantes sont parvenues à élargir le débat pour inclure des questions relatives à la sécurité des communautés, l'accès à l'éducation et la fourniture d'autres services sociaux, qui sont venues s'ajouter aux discussions existantes sur les mécanismes de désarmement, démobilisation et réintégration (DDR) et de réforme du secteur de la sécurité (RSS).

Effet :

- Au moment où la présente étude a été réalisée (avril 2021), il était trop tôt pour déterminer les effets de cette initiative. L'approche promettait toutefois d'insuffler une dynamique et une impulsion nouvelles à la mise en œuvre de l'accord de paix.

(F)acteur favorable :

- À la suite du coup d'État militaire d'août 2020, la mise en œuvre de l'accord de paix avait temporairement suscité un regain d'intérêt politique.

II. Axer les efforts sur des aspects techniques

Souvent, un processus s'enlise faute d'avancées sur des questions qui sont au cœur du conflit. L'une des solutions pour sortir de l'impasse est alors de fractionner les problèmes principaux en plusieurs petits sujets moins conflictuels ou de traiter des questions plus techniques, tout en faisant appel à une expertise externe.

Utiliser un problème environnemental pour amener les parties à coopérer et soutenir le dialogue officiel, Ukraine (2014–2021)

Contexte : Théâtre de combats depuis 2014, la région du Donbass, en Ukraine, se caractérise par une forte industrialisation. Au début du conflit, le territoire était exposé à un risque élevé de catastrophe écologique en raison des affrontements. Or ce sujet ne figurait pas au programme des négociations de Minsk ni du Groupe de contact tripartite de Minsk (GCT). Un acteur de médiation privé a mis en place une voie parallèle informelle consacrée à cette question.

Point d'entrée créatif : Un dialogue fondé sur des données factuelles et des mécanismes de coopération constructive établi entre les principales parties au conflit sur les risques environnementaux et de santé publique causés par le conflit.

Objectifs :

- Instaurer un climat de confiance et créer un élan à même d'influencer et de faire avancer le processus de négociation politique officiel.
- Développer des solutions pour éviter que le conflit ne déclenche une catastrophe écologique dans la région.

Actions :

- L'équipe de facilitation a réuni discrètement des spécialistes de l'environnement, des scientifiques et des responsables politiques des deux camps.
- Des études environnementales solides ont été réalisées. En outre, les deux parties ont pris part à des activités conjointes de formation et d'apprentissage sur le traitement du risque de catastrophe écologique induite par le conflit, et une réelle coopération technique s'est instaurée pour lutter contre ces risques.
- Les études ayant été menées des deux côtés de la ligne de contact et validées par des laboratoires réputés, aucune des parties n'a pu ignorer ni rejeter les conclusions du dialogue et les propositions qui en sont ressorties.
- Outre les outils traditionnels de dialogue informel, un stockage en nuage a été mis en place dans une bibliothèque chiffrée pour le partage des conclusions et des informations sensibles.

Effets :

- Le dialogue thématique est devenu l'un des rares sujets d'échange et de coopération entre les parties alors que le processus politique officiel restait bloqué.
- Le dialogue a montré que les deux parties étaient capables de s'entendre sur certains sujets et d'entreprendre une coopération.
- Le dialogue a permis de promouvoir une compréhension commune de l'urgence de la menace que le conflit faisait peser sur l'environnement et la santé mais aussi de sensibiliser le grand public à ce problème.
- Le stockage en nuage garantissait à toutes les personnes participantes un accès égal, transparent et durable aux données.
- L'un des effets les plus visibles a été l'impact du dialogue informel sur les négociations politiques officielles et leurs acteurs. En effet, grâce à l'initiative, le sujet des menaces écologiques a été inscrit au programme des négociations officielles de Minsk (malgré son absence des accords de Minsk) et intégré à différents dialogues et politiques liés à la sécurité. Concrètement, ce dialogue a convaincu la mission spéciale d'observation déployée en Ukraine par l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) de nommer un-e conseiller-ère spécial-e en environnement et de former des observateur-ric-e-s afin de disposer de points focaux pour surveiller les sites vulnérables situés sur la ligne de front.
- Le GCT a formé son propre groupe de spécialistes de l'environnement et les documents conçus dans le cadre de l'initiative informelle ont régulièrement fait l'objet de discussions lors de ses réunions officielles.
- Au-delà de son influence sur le processus politique, le dialogue environnemental s'est révélé utile en soi car il a contribué à prévenir une catastrophe écologique dans la région.

(F)acteurs favorables :

- Les deux parties avaient déjà une connaissance sommaire de la gravité des menaces environnementales, telles que l'inondation des mines et la contamination des nappes phréatiques.
- Il a été relativement facile (par rapport à de nombreux sujets politiques sensibles) de promouvoir l'idée du dialogue car les problèmes en question menaçaient directement les deux camps.

- La communauté internationale et les équipes de médiation officielles étaient favorables à ces échanges et entretenaient des relations de confiance avec la tierce partie informelle.
- Les scientifiques des deux camps avaient déjà coopéré et la plupart se connaissaient, même si leurs liens avaient été rompus par le conflit.

Risques :

- L'élaboration de solutions techniques pouvait donner aux parties une excuse pour ne pas aborder les principales questions politiques qui sous-tendaient le problème (ou du moins « réduire la facture » si elles ne le faisaient pas).
- Si la question de l'environnement devenait trop politisée aux yeux des parties (ou de l'une d'entre elles), cela pouvait entraîner des blocages politiques et des problèmes de sécurité susceptibles de mettre un terme à la coopération technique et d'exacerber le risque environnemental.
- Des fuites et des violations de confidentialité pouvaient être à craindre. En effet, pour sensibiliser le grand public aux risques environnementaux, le dialogue devait attirer l'attention des médias ukrainiens, russes et étrangers, d'où un risque permanent de voir des informations confidentielles divulguées. La tierce partie a atténué ce risque en sélectionnant avec soin les personnes qui ont participé à l'initiative et en dialoguant activement avec les médias pour veiller à ce que les informations soient présentées d'une façon qui ne mette pas le dialogue en péril.

Processus de médiation mené par l'ONU en Syrie : unifier l'opposition (2017)

Contexte : La résolution 2254 du Conseil de sécurité de l'ONU a appelé à un cessez-le-feu et à un règlement politique pour mettre fin au conflit armé en Syrie. Cette résolution définissait également la feuille de route pour la transition politique du pays. Le processus de négociation s'est toutefois rapidement enlisé, l'opposition étant fragmentée au point que le gouvernement a déclaré n'avoir personne en face de lui pour négocier.

Point d'entrée créatif : Axer les efforts sur des discussions techniques plutôt que sur la représentation officielle (Track 1).

Objectifs :

- L'opposition était divisée en trois groupes mutuellement hostiles (formés à Riyad, au Caire et à Moscou). L'ONU souhaitait les voir s'unir afin de réduire la complexité du processus et de réfuter l'argument du gouvernement syrien selon lequel il n'existait pas de réelle opposition.
- Les groupes d'opposition devaient pour cela renforcer leurs capacités quant au contenu des pourparlers et établir des relations de confiance.
- Il était nécessaire de donner un second souffle à un processus alors au point mort en entamant des négociations sur des questions de fond.

Actions :

- Le Haut Comité des négociations (HCN) formé à Riyad a été contacté par l'équipe de médiation de l'ONU, qui recherchait des moyens d'établir un contact avec les autres groupes.
- De ces discussions a émergé l'idée de réunir les différents groupes d'opposition en formant des équipes techniques qui examineraient ensemble une ou plusieurs questions de fond sans représenter leurs délégations ni les positions politiques officielles.
- L'ONU a garanti aux groupes d'opposition que les résultats des discussions techniques ne seraient pas utilisés comme des positions politiques au cours du processus officiel.
- Le défi a consisté à équilibrer la représentation des différents groupes dans chacune des discussions techniques. La formule retenue a été la suivante : huit sièges pour le HCN, un pour la plateforme de Moscou et un pour celle

du Caire, plus une personne de chaque groupe chargée de la prise de notes (ces trois personnes ont fini par participer à la discussion de fond).

- Les réunions étaient financées par l'agence allemande de coopération internationale pour le développement (GIZ), qui a élargi son mandat auprès de l'opposition syrienne, jusqu'alors limité au HCN, aux deux autres groupes.

Effets :

- Les trois délégations techniques ont accepté une invitation à Genève, fait rare pour une dynamique lancée à l'intérieur d'un pays alors que le processus était par ailleurs bloqué.
- Les groupes ont mené un travail approfondi dans un climat de respect mutuel. Ils ont continué à échanger à titre personnel pendant le processus officiel. Les discussions se sont peu à peu concentrées sur les divergences de vues concernant l'organe de gouvernance de transition.
- Finalement, deux des trois groupes (les plateformes du Caire et de Moscou) ont porté leur document technique commun sur le processus constitutionnel au niveau politique en l'adoptant comme un document de principe dans le cadre du processus officiel. Seul le HCN a refusé de le faire.
- Le processus a tiré profit des résultats substantiels des discussions techniques, inscrits dans le document consacré au processus constitutionnel. La rédaction d'un autre document portant sur les questions électorales a été entreprise mais n'a pas été finalisée.
- Les préjugés et l'animosité qui régnaient entre les groupes (en particulier à l'égard de la plateforme de Moscou) ont été réduits, et l'Arabie saoudite a tiré parti de cette dynamique en novembre 2017 en organisant la Conférence de Riyad 2, qui a finalement abouti à la formation par les trois groupes d'une opposition politique unifiée, le Comité de négociation syrien. Ce comité unifié continue à représenter l'opposition aux pourparlers de Genève, bien que des frictions entre les différents sous-groupes persistent.

(F)acteurs favorables :

- Le fait que l'Arabie saoudite considère que la guerre était terminée l'a conduite à soutenir le processus de paix mené par l'ONU.
- Lors de la Conférence de Riyad 2, les membres les plus radicaux du HCN, appuyés pour la plupart par le Qatar, ont été mis sur la touche, et des acteurs plus modérés ont été invités à rejoindre le Comité de négociation.

- Pendant cette phase, la Russie a apporté son soutien à l'opposition unifiée.
- Le fait de centrer les discussions sur des aspects techniques généraux a fini par pousser le président du HCN, incarnation d'une ligne dure, à la démission. Il a été remplacé par une personnalité plus conciliante (qui avait dirigé les discussions techniques en tant que chef de l'équipe du HCN).

Risques :

- Une coopération étroite entre les différents groupes aurait pu accentuer leurs différences plutôt que leurs points communs. Ce risque a été atténué par l'initiative de l'Arabie saoudite de les fusionner pour former un seul groupe.
- Le gouvernement syrien, qui ne voulait pas d'une opposition forte et unifiée, a subi un revers. Il a donc cherché d'autres moyens de bloquer le processus.

III. Mettre en place des structures de financement

Lorsque les questions centrales du conflit sont trop explosives pour être abordées immédiatement, les tierces parties recherchent des sujets et des champs thématiques sur lesquels les parties sont forcées de coopérer. Le fait de s'entendre sur des points moins litigieux peut en effet développer peu à peu la confiance vis-à-vis du partenaire des négociations mais aussi du processus. Laisser les parties décider conjointement de la façon d'employer les fonds disponibles constitue une des possibilités qui peuvent être envisagées.

Permettre le démarrage du processus de négociation entre le gouvernement et l'ELN en Colombie (2016–2017)

Contexte : Un conflit oppose le mouvement de guérilla marxiste-léniniste Ejército de Liberación Nacional (ELN) et le gouvernement colombien depuis le milieu des années 1960. Lorsque des négociations officielles ont été annoncées en 2016, différentes parties nationales et internationales sont intervenues pour offrir leur soutien.

Avant de s'engager dans les pourparlers officiels, l'ELN a demandé que sa participation soit prise en charge par des fonds internationaux car il ne voulait pas que les processus soient financés par le gouvernement colombien. Le gouvernement, quant à lui, a souhaité s'assurer que ces fonds seraient exclusivement utilisés pour permettre à la délégation de l'ELN de participer aux négociations officielles. Les deux parties ont donc insisté pour se voir confier le contrôle du mécanisme de financement.

Point d'entrée créatif : Créer un fonds fiduciaire international pour financer le processus de négociation, et notamment couvrir les coûts liés à la participation de la délégation de l'ELN.

Objectif :

- Mettre en place un mécanisme permettant le paiement de tous les frais liés à la participation de l'ELN et garantissant un égal partage du contrôle des dépenses par les deux parties.

Actions :

- Une consultation approfondie a été menée auprès de chaque camp et plusieurs réunions se sont tenues en présence des deux parties. Les membres du groupe de pays pour le soutien, l'accompagnement et la coopération à la table des négociations (Group of Countries for the Support, Accompaniment and Cooperation of the Negotiating Table, GPAAC) ont également participé à certaines réunions.
- Choisis par les parties, ces pays (la Suisse, l'Allemagne, l'Italie, les Pays-Bas et la Suède) ont créé un fonds fiduciaire, dont ils ont, avec les délégations de l'ELN et du gouvernement colombien, formé le comité de pilotage.

- Le fonds comprenait trois volets de financement : le premier était destiné à couvrir les frais liés à la participation de la délégation de l'ELN (à l'exception des coûts pris en charge par les pays hôtes des négociations, l'Équateur et Cuba) ; le deuxième à apporter un appui et une expertise techniques à la délégation de l'ELN, et le troisième à financer des activités que les deux délégations décideraient conjointement de mettre en œuvre dans le cadre du processus de négociation (p. ex. consultations menées auprès de la société civile). Au sein du comité de pilotage, les décisions étaient adoptées par consensus sur la base de plans opérationnels trimestriels, avec la possibilité de demander des fonds immédiats si nécessaire.

Effets :

- Le fonds créé a permis de couvrir les frais de participation de la délégation de l'ELN, y compris l'appui technique. Le financement a été garanti et géré de manière transparente.
- Le gouvernement et l'ELN ont participé à des activités conjointes définies dans le cadre des négociations. Le GPAAC, qui a joué un rôle complémentaire à celui des pays garants, a soutenu les négociations.
- Le processus de création et de gestion du fonds fiduciaire, basé sur le consensus entre les parties aux négociations et les acteurs internationaux, a permis de créer un climat de confiance.
- Les membres du comité de pilotage et les réunions périodiques du comité ont servi de voie de communication entre les parties lorsque les discussions ont été suspendues.
- Les deux parties aux pourparlers ont eu la possibilité de présenter des propositions d'initiatives conjointes, et ainsi de réaliser des activités dans l'intérêt des négociations.
- Les pays accompagnateurs ont pu interagir directement avec les parties aux négociations tout au long du processus.

(F)acteurs favorables :

- L'ELN avait demandé un soutien international pour financer sa participation aux négociations officielles.
- Plusieurs États étaient désireux de soutenir le processus de négociation.

Risques :

- Trop de discussions budgétaires détaillées.
- Présence de restrictions juridiques à l'encontre des États qui allouent des fonds à des acteurs figurant sur les listes officielles d'organisations terroristes et faisant l'objet de sanctions.
- Des consultations et des solutions administratives appropriées ont permis de gérer ces deux risques.

IV. Modifier le format et l'ordonnement

Lorsqu'un processus s'enlise, trouver un nouveau format ou modifier l'ordonnement des sujets peut créer une nouvelle dynamique. Il faut alors amener les parties en conflit à s'éloigner de la procédure en cours et de leurs positions habituelles pour les encourager à aborder les sujets litigieux sous un autre angle. Bien souvent, cette démarche permet de mettre en évidence de nouveaux aspects tout en donnant la possibilité aux parties de sauver la face.

Lever le blocage autour du programme de travail, processus mené en Syrie sous l'égide de l'ONU (2016)

Contexte : La résolution 2254 du Conseil de sécurité de l'ONU a appelé à un cessez-le-feu et à un règlement politique du conflit en Syrie. Elle a également défini la feuille de route de la transition politique du pays. Toutefois, le processus de négociation s'est rapidement enlisé. Parvenir à un accord sur le programme de travail s'est avéré difficile, le gouvernement syrien voulant parler en priorité du terrorisme et l'opposition souhaitant centrer les discussions sur l'organe de gouvernance de transition.

Point d'entrée créatif : Créer des « corbeilles » de questions pour lever le blocage causé par l'absence de consensus sur le programme de travail.

Objectifs :

- Lever le blocage autour du programme de travail des négociations.
- Inclure dans le programme de travail tous les sujets touchant les parties au conflit.
- S'atteler aux sujets centraux de la résolution 2254.

Actions :

- Pour lever le blocage causé par l'absence de consensus sur le programme de travail des négociations menées sous l'égide de l'ONU, l'équipe d'appui à la médiation auprès de l'Envoyé spécial Staffan de Mistura a suggéré de répartir les questions découlant de la résolution 2254 du Conseil de sécurité en trois corbeilles : « gouvernance », « processus constitutionnel » et « élections ». Si l'opposition a accepté ces trois ensembles de questions, le gouvernement a insisté pour ajouter le thème « terrorisme ».
- Grâce à un travail de persuasion effectué par l'équipe de médiation (pour convaincre l'opposition que le sujet du terrorisme n'était pas nécessairement dirigé contre elle, mais pouvait également être utilisé pour aborder des actes commis par le gouvernement), l'opposition a accepté une quatrième corbeille intitulée « lutte antiterroriste, gouvernance de la sécurité et mesures de confiance ». Cette corbeille comprenait également la question des personnes portées disparues et des personnes détenues.

Effets :

- Le blocage a été surmonté. Toutes les parties au conflit, y compris la Russie, ont accepté les corbeilles de questions.
- Staffan de Mistura, l'Envoyé spécial du Secrétaire général de l'ONU, disposait d'une certaine latitude quant à l'ordonnancement des sujets : il pouvait suggérer quelle corbeille ferait l'objet des discussions suivantes, ou influencer sur ce choix.
- Chaque corbeille devant être traitée à chaque série de pourparlers, l'ONU a pu prouver que toutes les questions avaient été abordées lors des négociations et donc que les questions centrales de la résolution 2254 étaient prises en compte.
- Chaque partie était tenue d'écouter le point de vue des autres (y compris des expert-e-s invité-e-s) sur tous les sujets.

(F)acteurs favorables :

- La prérogative du médiateur de l'ONU.
- La Russie ne voulait pas se retirer complètement des négociations.
- L'ONU était forcée d'agir et l'opposition était forcée de faire des compromis en raison de l'asymétrie de la situation sur le terrain (avec notamment le « point de bascule » de la chute d'Alep).

Risque :

- La décision d'adopter une approche en quatre paniers a minimisé le risque de voir les deux camps se focaliser sur une question. À long terme, néanmoins, cette approche n'a pas empêché un traitement inégal des sujets.

Organiser des séquences de dialogue pour contourner le blocage politique au Soudan du Sud (2020)

Contexte : L'Autorité intergouvernementale pour le développement (Intergovernmental Authority on Development, IGAD) dirigeait un processus officiel au Soudan du Sud, essentiellement axé sur le partage des pouvoirs entre les deux principales parties au conflit. Pour aller à la rencontre d'autres parties, exclues du processus officiel, un autre tiers a mis en place un dialogue informel.

Point d'entrée créatif : Des inondations dans un État régional, suivies de conflits entre des communautés pastorales et sédentaires, ont fourni une ouverture pour engager un dialogue informel centré sur la situation et les besoins humanitaires.

Objectifs :

- Établir des relations plus solides avec les acteurs politiques locaux et nationaux exclus du processus officiel, mais aussi entre eux.
- Permettre à l'équipe de facilitation et aux parties d'accéder aux responsables politiques et de traiter des questions humanitaires revêtant un caractère politique.

Actions :

- Le message adressé aux parties par le tiers était le suivant : « Nous ne cherchons pas à obtenir des accords, nous vous demandons seulement de vous réunir pour discuter ». Contrairement au processus officiel, ce dialogue ne visait pas à répartir les pouvoirs mais à faire émerger un programme de travail commun sur des sujets tels que l'adhésion aux principes humanitaires, en favorisant la confiance et la coopération entre les parties.
- Lors de ses échanges avec la partie tierce, la deuxième vice-présidente du Soudan du Sud a accepté d'envoyer une mission exploratoire dans la zone de conflit. L'équipe de la tierce partie s'est jointe à cette mission pour entreprendre une évaluation des besoins et accéder aux leaders locaux.
- Sur la base de cette évaluation, la tierce partie a conçu un processus qui a permis d'organiser plusieurs dialogues au niveau local entre i) les communautés en conflit et ii) les acteurs armés, le gouvernement et les acteurs humanitaires, dans le but de réduire les violences et de trouver une solution durable au problème humanitaire et au manque de moyens de subsistance.

- L'équipe de facilitation a encouragé la vice-présidente à prendre les rênes et à adopter le rôle de « mère de la paix au Soudan du Sud ».

Effets :

- La vice-présidente a organisé une première rencontre avec des parties prenantes clés pour lancer les dialogues.
- Amener les acteurs politiques sur le terrain humanitaire leur a permis d'identifier et de traiter des insuffisances dans la gestion de ce long conflit cyclique et des tensions qui en découlaient, problèmes que le travail humanitaire ne pouvait suffire à régler.

(F)acteurs favorables :

- Les relations personnelles entre le personnel national et des figures politiques et acteurs influents clés ont joué un rôle capital. En l'occurrence, un membre de l'équipe de facilitation qui avait auparavant travaillé au sein du gouvernement a pu mobiliser ses contacts.
- Le fait que des responsables politiques aient invité leurs contacts et pairs à participer à l'initiative a été décisif.
- Un cessez-le-feu relativement bien respecté était en cours entre les principales parties, et les responsables clés du nouveau gouvernement de transition rivalisaient d'ardeur pour acquérir reconnaissance et légitimité. C'était donc le moment idéal pour offrir à la deuxième vice-présidente une occasion de briller et de devenir une figure de la paix.

Risque :

- Les parties auraient pu avoir l'impression que le processus humanitaire n'était qu'un moyen détourné d'aborder des sujets plus politiques. Ce risque a été atténué en veillant à ce que l'initiative engendre de réels bénéfices sur le plan humanitaire.

V. Changer de lieu et d'atmosphère

Lorsque les parties à un conflit ont le sentiment d'être dans une impasse, semblent retranchées sur leurs positions ou subissent des pressions incessantes des groupes qu'elles représentent, une petite modification de la procédure, par exemple un changement de lieu, peut contribuer à relancer les pourparlers et offrir aux parties l'espace et la protection nécessaires pour se concentrer sur les négociations.

Débloquer les discussions relatives au projet de constitution pour la Libye (2017)

Contexte : Pour trouver une issue à la guerre civile qui déchire la Libye depuis 2014, l'ONU a mené un processus de négociation en vue de contribuer à l'élaboration d'une nouvelle constitution et d'améliorer la situation sécuritaire et économique du pays.

Point d'entrée créatif : Créer une atmosphère plus propice aux discussions en invitant les parties au conflit dans un lieu situé hors du pays.

Objectif :

- Débloquer le processus de négociation sur la constitution libyenne mis en œuvre par l'ONU.

Actions :

- Le médiateur de l'ONU a suggéré à Oman d'inviter les délégations participantes afin de créer une rupture avec les cadres et routines habituels.
- Oman les a invitées dans un hôtel de Salalah, en bord de mer, où les négociations se sont poursuivies.

Effets :

- Placer les délégations dans un cadre plus agréable (et nouveau) a permis de redémarrer le processus.
- Au bout de quelques jours, les parties au conflit ont commencé à se fréquenter pendant les repas et l'atmosphère est devenue de plus en plus sereine.
- Libérées des contraintes de temps, les parties pouvaient discuter à leur guise entre elles mais aussi avec la délégation de l'ONU et les spécialistes.
- Au final, elles se sont entendues sur un projet de constitution.

(F)acteurs favorables :

- La qualité des relations tribales entre Oman et la Libye ont permis d'instaurer un climat de confiance durant les négociations.
- Présente à Salalah tout au long du processus, la délégation omanaise a pu fournir des conseils sur un certain nombre de questions, par exemple comment satisfaire des groupes différents et leur présenter les résultats des pourparlers.

Risque :

- Séjourner trop longtemps dans un lieu luxueux aurait pu amener la population et la communauté internationale à s'interroger sur le bon usage des fonds alloués au processus. Cela n'a toutefois pas été le cas.

VI. Faire appel à des processus informels pour débloquer le processus officiel

À l'heure où le monde est confronté à des conflits complexes, fragmentés et souvent de longue durée, il est extrêmement difficile pour les institutions et les processus officiels d'empêcher les négociations de s'essouffler. Lorsqu'un blocage survient, les tierces parties peuvent créer, renforcer ou relier entre eux des processus de type Track 2 pour remettre la machine en marche. Ces processus officiels peuvent développer ou inspirer des solutions plus concrètes, mais aussi rendre les négociations officielles plus inclusives et les pousser à avancer. Même si le processus officiel n'est pas relancé, des espaces de dialogue plus informels peuvent offrir à la société civile une plateforme pour entrer en contact avec la communauté internationale.

Compléter le processus mené par l'ONU au Yémen par une initiative informelle : Le Programme d'appui au dialogue politique (2012–2022)

Contexte : La crise au Yémen a connu une escalade en 2011. En 2012, le Political Development Forum - Yemen (PDF), en collaboration avec une ONG privée agissant comme tierce partie, a commencé à apporter au Dialogue national du pays un appui technique et un soutien en matière de processus. Depuis lors, et après le déclenchement de la guerre en 2014, le Programme d'appui au dialogue politique (Political Dialogue Support Programme, PDSP) du PDF a permis aux principales parties prenantes d'examiner ensemble différentes options pour raviver le processus de paix et travailler sur les principaux aspects politiques du conflit.

Point d'entrée créatif : Utiliser une plateforme informelle (Track 2) pour sortir de l'impasse le processus mené par l'ONU.

Objectifs :

- Analyser les causes des blocages incessants subis par le processus officiel ainsi que la résistance opposée aux suggestions concrètes.
- Trouver un terrain d'entente entre les parties au conflit.

Actions :

- À l'origine, le but du PDSP était de rassembler les principaux acteurs du Yémen pour favoriser un processus de dialogue national dirigé par les Yéménites sous les auspices du PDF et de la tierce partie privée. Depuis 2014, le PDSP accueille des discussions multipartites et des échanges réguliers entre les parties prenantes du Yémen (y compris les acteurs régionaux) en vue d'identifier des moyens de mettre fin à la guerre et de relancer le processus de transition.
- Une coopération et une coordination étroite des activités avec le Bureau de l'Envoyé spécial du secrétaire général de l'ONU offrent un mécanisme d'échange complémentaire.

Effets :

- Confrontation des points de vue des différents acteurs du conflit au sein d'un espace sûr.
- Production d'idées et d'options concrètes pour redynamiser les institutions et les mécanismes étatiques et gérer le volet sécuritaire.

- Le PDSP offre un mécanisme continu de retour d'information aux fonctionnaires de l'ONU en permettant à des intermédiaires de transmettre les points de vue divergents et les critiques des acteurs du conflit sur le processus et les méthodes des Nations Unies.

(F)acteur favorable :

- Grâce à la coopération qui s'est installée depuis 2012 entre l'équipe d'organisation du PDSP et les parties prenantes yéménites et à un réseau bien établi d'individus, les acteurs politiques du pays font confiance au PDSP et sont intéressés par des échanges informels continus.

Risques :

- Que les acteurs dévoilent les solutions envisagées via d'autres canaux ou en public. Des relations de confiance établies de longue date avec des membres du PDSP permettent de gérer ce risque.
- Le risque majeur qui demeure est que l'influence du blocage politique général se reflète sur les acteurs de la voie informelle. C'est ce qui s'est produit : à l'heure où nous rédigeons cette publication en 2022 (alors que des changements politiques importants sont survenus et qu'une trêve temporaire a été conclue), l'approche informelle n'a pas redynamisé le processus mené par l'ONU.

VII. Identifier les besoins des parties pour cibler les plus faciles à satisfaire

Dans certains cas, les parties au conflit n'entrevoient pas de possibilités de parvenir à une solution négociée au début des pourparlers mais peuvent toutefois être amenées à entamer des négociations si celles-ci sont axées sur des intérêts spécifiques qu'elles souhaitent satisfaire, et auxquels elles ne peuvent répondre sans le concours de la partie adverse. La discussion portera alors sur des besoins plus immédiats, tout en fournissant aux parties une plateforme pour aborder des problèmes de fonds étroitement liés aux sujets centraux du conflit.

Mettre en œuvre les accords de Minsk au sein du groupe de travail économique du GCT, Ukraine (période 2015–2018 uniquement)

Contexte : Pour tenter de résoudre le conflit de la région du Donbass, dans l'est de l'Ukraine, les parties et la communauté internationale ont signé une série d'accords internationaux connus sous le nom d'accords de Minsk. La mise en œuvre de ces accords étant au point mort, plusieurs acteurs ont cherché à surmonter les obstacles rencontrés.

Point d'entrée créatif : Identifier les intérêts des parties au conflit et cibler ceux qui sont les plus faciles à satisfaire.

Objectifs :

- Trouver des solutions pour mettre en œuvre certains aspects des accords de Minsk au sein du groupe de travail économique du Groupe de contact trilatéral (GCT), composé de la Russie, de l'Ukraine et de l'OSCE.
- Créer une nouvelle dynamique dans un processus bloqué.

Actions :

- Les parties au conflit ont été interrogées sur leurs intérêts et un besoin commun a aisément été identifié : disposer d'un système garantissant l'approvisionnement en eau des deux côtés de la ligne de contact.
- Une personne spécialisée dans l'approvisionnement en eau, qui avait déjà une vaste expérience du système d'alimentation en eau dans la partie sud de l'Ukraine et à Louhansk, a été invitée à évaluer la situation et à proposer des solutions.
- Une sollicitation ou un déploiement officiel de l'OSCE n'étant pas envisageable pour des questions de reconnaissance (entre autres), cette mission de recherche a été effectuée à titre indépendant. Les suggestions formulées suite à cette expertise quant aux réparations à apporter au système existant ont été acceptées par le groupe de travail du GCT.
- Après de longues discussions, un contrat commercial a été mis au point entre une compagnie municipale de distribution d'eau de la zone contrôlée par le gouvernement et une société située du côté de Louhansk.
- Afin d'éviter que les deux entités soient unies par des liens économiques officiels, une entreprise satellite de la société de Louhansk a été créée dans

le territoire sous contrôle du gouvernement. L'entreprise est ainsi devenue une société ukrainienne légitime, autorisée à ouvrir un compte en banque en Ukraine et à effectuer des paiements.

- Le processus a été supervisé de manière continue et fait l'objet d'audits réguliers par une équipe d'observation indépendante afin de garantir la transparence du processus et de prévenir toute défiance à son égard.

Effets :

- Les parties au conflit ont été très heureuses de voir que leurs intérêts étaient pris au sérieux et fières d'être parvenues à s'entendre sur au moins un sujet dans le détail.
- L'approvisionnement en eau a été garanti.
- La solution trouvée a motivé pendant un certain temps le groupe de travail à continuer à utiliser cette approche. Il a ainsi cherché à résoudre d'autres questions en ciblant des objectifs relativement faciles à atteindre.

(F)acteur favorable :

- Les parties au conflit avaient un intérêt mutuel : l'approvisionnement en eau était devenu l'un des problèmes majeurs dans la zone de conflit.

Risque :

- Des pressions politiques auraient pu pousser l'une des parties à se retirer du contrat.
- La réalisation d'audits réguliers et transparents a prouvé que le système fonctionnait bien, ce qui a permis d'éviter ce problème.

VIII. Organiser des séances de réflexion

S'engager dans des négociations politiques représente un défi de taille pour toute partie à un conflit ou négociateur-riche, et la plupart n'ont pas à leur disposition des personnes ou des délégations expérimentées capables d'entamer des pourparlers au débotté. Ce besoin de préparation et de réflexion sur les sujets à traiter et les positions à adopter peut constituer un point d'entrée intéressant pour réunir autour d'une table les parties au conflit, mais aussi les membres d'un même camp si celui-ci est fragmenté.

Débloquer les négociations de cessez-le-feu entre le gouvernement colombien et les FARC (2014)

Contexte : Le conflit opposant les FARC et le gouvernement colombien depuis plusieurs dizaines d'années était censé être réglé par des négociations entre les deux parties. L'un des sujets à traiter était la question du cessez-le-feu. Une délégation des FARC et une délégation du gouvernement se sont préparées à entreprendre des négociations au sein de la sous-commission technique chargée de travailler sur la fin du conflit, avant de se rencontrer en vue de trouver un accord. Toutefois, la méthode employée pour parvenir à cet accord n'a été déterminée qu'au cours même de cette réunion.

Point d'entrée créatif : Faciliter une séance de réflexion créative pour briser la glace entre les parties et accorder la même attention à tous les intérêts.

Objectifs :

- Entreprendre des discussions de fond sur un cessez-le-feu entre les FARC et des responsables du gouvernement au sein d'une sous-commission technique sans avoir recours à une médiation (Cuba et la Norvège jouaient le rôle de garants mais pas de médiateurs).
- Proposer aux parties un moment pendant lequel elles accepteraient d'avoir une discussion ouverte au lieu que chacune cherche à faire adopter à l'autre son point de vue sur des questions de contenu ou de programme de travail.

Actions :

- Les deux parties ont spontanément convenu de commencer par une séance de réflexion créative pendant laquelle chacune pouvait soulever des aspects qui lui tenaient à cœur.
- Dès qu'une suggestion était faite, elle était consignée et projetée sur le mur afin que tout le monde puisse la voir.
- En raison de cette entrée en matière inattendue, plusieurs pages de préparation ont dû être réécrites et adaptées d'un côté comme de l'autre.

Effets :

- En s'engageant à mener une discussion de fond, les parties ont créé une base commune pour mener les négociations.

- Le processus de réflexion créative a permis de mettre en lumière toutes les questions importantes sans en privilégier aucune, ce qui témoignait de l'engagement des parties à respecter le principe d'égalité.
- Même des sujets très controversés tels que la question des armes ont été abordés.
- La séance de réflexion a permis d'inclure d'emblée dans l'accord des dispositions relatives aux questions de genre (alors même qu'il s'agissait d'un sujet très controversé).

(F)acteurs favorables :

- Avant la création de la sous-commission technique sur la fin du conflit, les deux parties avaient passé plusieurs mois à préparer leurs équipes et leurs documents. Elles sont donc arrivées à la table des discussions avec une connaissance approfondie du sujet.
- Lors de la première réunion, les deux parties ont exprimé une ferme détermination à mettre au point un accord très technique, qui puisse être concrètement mis en œuvre.
- Des équipes techniques extrêmement créatives et une grande implication des responsables de délégation.
- Les deux parties se considéraient comme des adversaires légitimes et étaient aussi déterminées l'une que l'autre à trouver la meilleure solution possible.
- D'autres questions ayant précédemment fait l'objet d'un accord, la confiance dans le processus et entre les parties était déjà établie : c'était le bon moment pour entreprendre des discussions.
- Dans le cadre de leur préparation, les parties avaient assisté à plusieurs séances conjointes pendant lesquelles des expert-e-s internationaux-ales leur avaient présenté des cas de cessez-le-feu.
- Conseils méthodologiques du côté du gouvernement.

Risque :

- Le processus a nécessité beaucoup de temps, ce qui aurait pu susciter le scepticisme des populations. Les délégations sont cependant parvenues à gérer ce risque.

8 Conclusion

La médiation et le dialogue relèvent à la fois de l'artisanat, de l'art et de la science. À la croisée de ces trois domaines, les tierces parties font preuve d'une formidable inventivité pour amener les parties en conflit à dialoguer et résoudre leurs différends de manière pacifique.

Ce numéro de la collection « Pratique de la médiation » constitue la première tentative de définir et de classer de manière exhaustive les différents types de points d'entrée créatifs et leurs utilisations. Il offre des informations pratiques et des recommandations destinées à aider les artisans et artisanes de paix à accéder à des conflits et des processus ou à faire face à des situations de conflit bloquées.

Même s'ils sont animés des meilleures intentions, les acteurs de la paix ne peuvent maîtriser tous les facteurs qui déterminent, au final, le fait qu'un point d'entrée donne lieu ou non à un processus. Néanmoins, nous avons montré que les tierces parties pouvaient, lors de la mise en place ou de l'adaptation d'un processus, décider de certains aspects politiques, pratiques et techniques susceptibles d'augmenter les chances de réussite d'un point d'entrée, ou du moins les influencer.

Les facteurs et recommandations présentés dans cette publication représentent une synthèse des compétences, du savoir-faire et de l'expérience de professionnels et professionnelles chevronnés provenant d'horizons divers et de toutes les régions du monde. La présente étude n'a pas pour objet de définir avec exactitude le lien de causalité entre un point d'entrée et la création et la dynamique d'un processus. C'est une tâche qui exigerait de nouvelles recherches.

Nous espérons toutefois que cette publication contribuera à inspirer et à professionnaliser davantage les efforts des tierces parties qui œuvrent à la gestion et à la résolution des conflits complexes que connaît notre planète.

Remerciements

L'autrice et l'auteur remercient les membres du groupe consultatif de spécialistes ainsi que les nombreux-ses professionnel-le-s de la construction de la paix qui ont généreusement contribué à cette publication :

Le groupe consultatif de spécialistes

(nom et poste occupé au moment de la recherche)

- Carsten Wieland, Diplomate allemand et conseiller principal auprès de trois envoyés spéciaux de l'ONU pour la Syrie
- David Gorman, Directeur régional, Programme Eurasie, Centre pour le dialogue humanitaire
- Emmanuel Bombande, Cofondateur et directeur du Réseau ouest-africain pour la consolidation de la paix (West Africa Network for Peacebuilding)
- Eric Richardson, Conseiller sénior, Programme Asie, Centre pour le dialogue humanitaire
- Katia Papagianni, Directrice, Stratégie et Soutien à la médiation, Centre pour le dialogue humanitaire

Contributions - études de cas et connaissances

(nom et poste occupé au moment de la recherche)

- Babatunde Afolabi, Directeur régional, Afrique anglophone et lusophone, Centre pour le dialogue humanitaire
- Christian Altpeter, Chargé de dialogue et de médiation, Folke Bernadotte Academy
- Clancy Rudeforth, Codirecteur, Médiation humanitaire, Centre pour le dialogue humanitaire

- Ievgen Shybalov, Chargé de projet, Ukraine, Centre pour le dialogue humanitaire
- Jasmin Lutzi, Directrice régionale adjointe, Asie du Nord-Est, Centre pour le dialogue humanitaire
- Jonathan Powell, Président-directeur général, InterMediate (également ancien directeur de cabinet du Premier ministre du Royaume-Uni Tony Blair et négociateur en chef en Irlande du Nord)
- Joscha Niemeyer, Chargé de projet, Ukraine, Centre pour le dialogue humanitaire
- Julian Hottinger, Expert en médiation, Division Paix et droits de l'homme, Département fédéral suisse des affaires étrangères
- Juanita Millan Hernandez, Ancienne membre de l'équipe de négociation du gouvernement lors des négociations de paix de La Havane (Colombie) et membre de l'Équipe de réserve de conseillers seniors en médiation du Département des affaires politiques et de la consolidation de la paix des Nations Unies
- Judyta Wasowska, Directrice régionale, Amérique latine, Centre pour le dialogue humanitaire
- Lars Kirchhoff, Codirecteur, Center for Peace Mediation, Université européenne Viadrina de Francfort-sur-l'Oder
- Luxshi Vimalarajah, Conseillère sénior en médiation, Fondation Berghof
- Martin Kobler, Ancien Représentant spécial du Secrétaire général des Nations Unies et Chef de la Mission d'appui des Nations Unies en Libye
- Michael Keating, Directeur exécutif, European Institute of Peace (également ancien Représentant spécial du Secrétaire général des Nations unies et Chef de la Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie)
- Michael Vatikiotis, Conseiller sénior et ancien Directeur pour la région Asie, Centre pour le dialogue humanitaire

- Oliver Wils, Chef de département, Moyen-Orient/Afrique du Nord et Yémen, Fondation Berghof
- Owen Frazer, Conseiller, Médiation et négociation, Fondation Berghof
- Ouseph Tharakan, Codirecteur, Médiation humanitaire, Centre pour le dialogue humanitaire
- Paul Dziatkowiec, Responsable du dialogue diplomatique, Centre de politique de sécurité de Genève
- Per Fischer, Ancien coordinateur du Groupe de travail sur les questions et le redressement économiques du Groupe de contact trilatéral de l'OSCE pour le règlement pacifique de la situation dans l'est de l'Ukraine (juillet 2015 – janvier 2019)
- Philipp Lustenberger, Codirecteur du Programme de médiation, swisspeace
- Ram Manikkalingam, Fondateur et directeur, Dialogue Advisory Group
- Theerada Suphaphong, Représentante pays pour la Thaïlande, Centre pour le dialogue humanitaire
- Véronique Dudouet, Conseillère sénior, Fondation Berghof
- Yodit Lemma, Responsable de projet sénior, Afrique, Centre pour le dialogue humanitaire

Un grand merci aux réviseurs et correcteurs de cette publication : Benjamin Smith, Giles Pitts et Julian Hottinger.

Notes

- 1 Dans cette publication, les termes « tierce partie » et « tiers » désignent des personnes qui exercent une médiation, facilitent un dialogue et jouent un rôle d'appui à la médiation. Lorsqu'une leçon concerne exclusivement un processus de médiation, le terme « médiateur » ou « médiatrice » est employé.
- 2 K. Gallagher Cunningham (2016), « Understanding fragmentation in conflict and its impact on prospects for peace », publication du Forum d'Oslo, Centre pour le dialogue humanitaire.
- 3 Entretien avec un-e informateur-riche clé.
- 4 C. Buchhold et coll. (2018), « Creative entry points for stalled peace processes », compte rendu des rencontres du Forum d'Oslo, Centre pour le dialogue humanitaire, p. 14.
- 5 C. Buchanan (2019), « Status of early peace practice », *Pathways to peace talks: supporting early dialogue*, Accord Spotlight, p. 7.
- 6 Voir par exemple la « matrice » de processus de médiation (Mediation Process Matrix) élaborée par Swisspeace.
- 7 Ministère fédéral allemand des Affaires étrangères & Initiative Mediation Support Deutschland (IMSD) (2015), *Identifying mediation entry points*, rapport de réunion de spécialistes, p. 9.
- 8 Entretien avec un-e informateur-riche clé.
- 9 L'analyse ACCP est un outil d'analyse de conflit mis au point par ETH Zurich qui permet d'examiner les acteurs, le contexte, le contenu et les processus précédents : <https://mas-mediation.ethz.ch/tools/accp-conflictanalysis-framework.html>.
- 10 Ministère fédéral allemand des Affaires étrangères & Initiative Mediation Support Deutschland (2019), « Methodology and communication tools in peace mediation », Fact Sheet Series, p. 1.
- 11 C. Buchanan (2019), p.7.
- 12 C. Peck (2010) *A manual for UN mediators: advice from UN representatives and envoys*, UNITAR/DAP, p. 10.
- 13 Entretien avec un-e informateur-riche clé.
- 14 Entretien avec un-e informateur-riche clé.
- 15 W. Zartman (2001), « The timing of peace initiatives: hurting stalemates and ripe moments », *The Global Review of Ethnopolitics*, vol. 1, n^o 1, p. 9.
- 16 Entretien avec un-e informateur-riche clé spécialiste de la médiation.
- 17 Voir A. Kraus (désormais Holper) et coll. (2019), « Dilemmas and trade-offs in peace-making: a framework for navigating difficult decisions », *Politics and Governance*, vol. 7, no 4, pp. 331–342.
- 18 A. Cordesman (2020), *Afghanistan: the peace negotiations have become an extension of war by other means*, CSIS.
- 19 Nations Unies (2020), « A new era of conflict and violence ». Page Web. (Disponible en français sous le titre « Conflit et violence : une ère nouvelle ».)
- 20 V. Dudouet (2009), *Mediating peace with proscribed groups*, rapport spécial de l'Institut des États-Unis pour la paix (USIP), p. 5.

- 21 S. Haspeslagh (2015), « Between fighting and talking », *Accord Insight* 2, p. 11.
- 22 Sur le sujet des médiateurs et médiatrices « de l'intérieur », voir P. Dziatkowicz (2017), *The inside story*, Centre pour le dialogue humanitaire.
- 23 Voir la section sur la préparation au chapitre 4.
- 24 Z. Yousuf (2015), « In the midst of violence: local engagement with armed groups », *Accord Insight* 2, pp. 6–7.
- 25 A. Liebskind (2022), « Negotiating with jihadists in the Sahel: options, challenges, risks and opportunities », rapport du Forum d'Oslo, Centre pour le dialogue humanitaire, p. 79.
- 26 Z. Yousuf (2015), p. 7.
- 27 R. Lyammouri et coll. (2022), « Community-based armed groups: a problem or solution? », USIP.
- 28 K. Göldner-Ebenthal et A. Elsayed (2019), *Salafi jihadi armed groups and conflict (de-)escalation: the case of Ahrar al-Sham in Syria*. Rapport d'étude de cas, Fondation Berghof, pp. 21–22.
- 29 S. Haspeslagh (2020), « Building political will for dialogue: pathways to peace talks in Colombia », *Accord*, no 29, p. 16.
- 30 *Ibid.*, p. 19.
- 31 Z. Yousuf (2015), pp. 7–8.
- 32 Centre pour le dialogue humanitaire (2022), *Mediation of local conflicts in the Sahel: Burkina Faso, Mali & Niger*. (Disponible en français sous le titre *La médiation des conflits locaux au Sahel : Burkina Faso, Mali & Niger*).
- 33 S. Haspeslagh (2020), p. 16.
- 34 On trouve un exemple prometteur de ce type de démarche dans la déclaration d'intention de complémentarité des organisations indépendantes d'appui à la médiation (*Statement of intent of complementarity for independent mediation support organisations*) : <https://hdcentre.org/news/statement-of-intent-of-complementarity-for-independent-mediation-support-organizations>.
- 35 Entretien avec un-e informateur-riche clé.
- 36 Pour en savoir plus sur le débat qui a cours sur ce sujet dans le secteur humanitaire, voir : Humanitarian Policy Group (2001), *Politics and humanitarian aid: debates, dilemmas and dissension*, pp. 5–6 et 15–16 ; Conflict Research Programme (2018), *The politics of humanitarianism: perspectives from South Sudan*, pp. 12–13; et K. Lidén et K. Roepstorff (2020), « The ethics of humanitarian negotiation », Centre for Humanitarian Action.
- 37 Entretien avec un-e informateur-riche clé.
- 38 Propos tirés d'une conversation avec une figure de l'opposition tels qu'ils nous ont été rapportés par un-e médiateur-riche interrogé-e dans le cadre de cette étude.
- 39 Voir l'article de M. Vatikiotis intitulé « Humanitarian crises in a multipolar world: how mediation and reforms can get aid moving », dans lequel l'auteur plaide pour une collaboration plus efficace entre les acteurs humanitaires et politiques (Centre pour le dialogue humanitaire, 2022).
- 40 De plus amples informations sur cette initiative sont disponibles sur la page <https://berghof-foundation.org/work/projects/negotiation-support-to-rfms>.
- 41 V. Dudouet (éd.), *Berghof Transitions Series*, Fondation Berghof.
- 42 U. Aiartza et J. Zabalo (2010), « The Basque Country: the long walk to a democratic scenario », *Berghof Transitions Series* 7, Fondation Berghof.

À propos de l'auteur et de l'autrice

Sebastian Kratzer occupe les fonctions de responsable Stratégie, analyse et évaluation au Centre pour le dialogue humanitaire (HD). Il pilote le travail de l'organisation en matière de stratégie mondiale, fournit un soutien à la direction générale en prenant en charge le développement de programmes, la surveillance des résultats et la supervision stratégique, et dirige les processus de réflexion critique de HD. En outre, il apporte un appui opérationnel aux équipes de médiation et joue le rôle de point focal de l'organisation pour ses initiatives de médiation environnementale. Avant de rejoindre HD, Sebastian a exercé les fonctions de coordinateur de terrain au Darfour pour l'unité de consolidation de la paix du PNUD (Programme des Nations unies pour le développement) et de chargé de projet au sein de l'Overseas Development Institute, où il travaillait sur les questions du climat et du développement.

Julia von Dobeneck est une médiatrice pour la paix et une conseillère politique expérimentée. Consultante indépendante auprès de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) et de HD, elle est également chercheuse affiliée au Center for Peace Mediation. Elle a dirigé le projet de « renforcement des capacités de médiation », une collaboration portant sur l'appui à la médiation et aux processus entre le Center for International Peace Operations (ZIF) et le ministère allemand des Affaires étrangères. En tant que chargée de projet sénior au Center for Peace Mediation, elle a fourni pendant plusieurs années des conseils et un soutien méthodologique en matière de médiation au ministère, notamment sur l'Amérique latine. Avant cela, elle a mené des recherches sur le dialogue en Ukraine et dirigé des projets de médiation au Kosovo, en travaillant en particulier sur les approches de diplomatie à voies multiples et le dialogue intercommunautaire. Elle est l'une des cofondatrices du Réseau des femmes médiatrices d'Allemagne.

Contact

114, rue de Lausanne
CH-1202 Genève, Suisse

t:+4122 908 1130 **f:**+4122 908 1140
e:info@hdcentre.org **w:**www.hdcentre.org/fr